

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'APPLICATION DE LA LOI QUÉBÉCOISE SUR L'ÉQUITÉ SALARIALE
OU LE RESPECT D'UN DROIT FONDAMENTAL CONFIÉ À
L'ENTREPRISE : OBSERVATIONS EMPIRIQUES ET RÉFLEXION
CRITIQUE

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN SCIENCE POLITIQUE

PAR
LOUISE BOIVIN

AVRIL 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Merci à Micheline De Sève pour sa patiente et compétente direction tout au long de mon parcours doctoral, en particulier dans cette incontournable et ultime étape de la rédaction de thèse. Par ses remarques et ses suggestions toujours pertinentes, Micheline a stimulé ma motivation et m'a insufflé le courage nécessaire pour finaliser ma démarche de recherche.

Merci également à Yves Bélanger qui, dès le début de mon projet, m'a transmis des conseils judicieux afin de concrétiser cette aventure exigeante qu'a représenté pour moi l'élaboration de cette thèse doctorale.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	viii
RÉSUMÉ.....	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1	
L'ÉMERGENCE DE L'ÉQUITÉ SALARIALE COMME POLITIQUE PUBLIQUE CONCERNANT L'ÉGALITÉ DES FEMMES EN EMPLOI	10
Introduction	10
1.1 Les politiques d'action positive.....	13
1.1.1 Mise au jour de la discrimination systémique.....	17
1.2 Les politiques visant un salaire égal pour un travail de valeur égale	24
1.2.1 France : un ensemble de législations incitatives	25
1.2.2 Suède : un cadre législatif imposant une obligation de résultat.....	27
1.2.3 Royaume-Uni: une obligation de bonnes pratiques.....	28
1.2.4 États-Unis : l'enjeu de la valeur comparable	29
1.2.5 Canada : des législations proactives dans différentes provinces	32
1.3 Remarques sur la notion d'écart salarial	37
1.3.1 Écart salarial et discrimination.....	39
1.3.2 La mesure des écarts salariaux discriminatoires	41
1.3.3 Les écarts salariaux et les législations sur l'équité salariale	43
Conclusion.....	46
CHAPITRE 2	
LA LOI QUÉBÉCOISE SUR L'ÉQUITÉ SALARIALE : DÉFINITION ET MISE EN ŒUVRE.....	49
Introduction	49
2.1 Le long processus vers l'adoption de la loi : 1989-1996	52
2.1.1 Un avant-projet de loi.....	56
2.1.2 L'adoption du projet de loi 35	59

2.2	Les premières années d'application : 1997-2001	67
2.3	La période des bilans : 2002-2008	71
2.3.1	Le bilan de 2002 à l'égard des petites entreprises	72
2.3.2	Le bilan de 2006	75
2.4	Les amendements de 2009	80
	Conclusion	82
CHAPITRE 3		
	L'ÉGALITÉ DES SEXES COMME QUESTION DE JUSTICE SOCIALE	86
	Introduction	86
3.1	John Rawls : l'équité plutôt que l'égalité	87
3.1.1	Un contrat social sous « voile d'ignorance »	89
3.1.2	Liberté, égalité et différence	91
3.1.3	Une théorie politique et publique	95
3.2	Amartya Sen : égaliser les libertés individuelles	97
3.2.1	Priorité à la liberté individuelle	99
3.2.2	De l'égalité des chances à l'égalité des capacités	100
3.2.3	Reconnaissance de l'inégalité des sexes	102
3.3	Martha Nussbaum : une égalité de droits et de capacités	104
3.3.1	Une théorie féministe de la justice	106
3.3.2	Droits et capacités	108
3.3.3	Une mise en action des capacités	109
3.4	Nancy Fraser : égalité sociale et reconnaissance	111
3.4.1	Une conception bidimensionnelle de la justice	112
3.4.2	Le principe de la parité de participation	113
3.4.3	Combiner correction et transformation	115
	Conclusion	116
CHAPITRE 4		
	PERSPECTIVE ANALYTIQUE ET APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	120
	Introduction et question de recherche	120

4.1	Un cadre conceptuel constructiviste	124
4.2	Le modèle constructiviste de Giddens.....	126
4.2.1	La théorie de la structuration et la Loi sur l'équité salariale	128
4.3	Une méthodologie qualitative	130
4.3.1	Une analyse interprétative	131
4.3.2	Une étude de cas	133
4.4	Constitution et analyse des données.....	139
4.4.1	Observation sur le terrain	139
4.4.2	La documentation écrite.....	141
4.4.3	Entrevues	145
4.5	Stratégies de vérification de la valeur de la recherche	146
4.5.1	La crédibilité.....	147
4.5.2	La transférabilité	147
4.5.3	La fiabilité.....	148
4.5.4	La validation	149
	Conclusion.....	149
	CHAPITRE 5	
	PRATIQUES D'ÉQUITÉ SALARIALE DANS CERTAINES ENTREPRISES	
	PRIVÉES ET PUBLIQUES	151
	Introduction	151
5.1	L'équité salariale dans les PME : des pratiques différenciées selon le contexte organisationnel.....	153
5.1.1	Quelques caractéristiques des entreprises sélectionnées	153
5.1.2	Préciser le type de démarche à réaliser	158
5.1.3	Identifier les catégories à prédominance féminine et masculine	166
5.1.4	Choisir une méthode et des outils d'évaluation des emplois.....	171
5.1.5	Évaluer les catégories d'emplois.....	176
5.1.6	Estimer les écarts salariaux discriminatoires.....	182
5.1.7	Déterminer les ajustements salariaux requis	186

5.1.8	Évaluer le maintien de l'équité salariale.....	190
5.1.9	Afficher les résultats	194
5.2	L'équité salariale dans l'entreprise du secteur parapublic : entre la politique et la négociation collective.....	196
5.2.1	Le programme de relativité salariale de 1989	199
5.2.2	Des travaux d'équité sous le régime du chapitre IX de la loi.....	202
5.2.3	Poursuite des travaux d'équité salariale dans le cadre de la loi	207
5.2.4	Conclusion de la démarche	216
5.2.5	L'évaluation du maintien de l'équité salariale.....	220
	Conclusion.....	223
	CHAPITRE 6	
	RETOUR CRITIQUE SUR LA LOI QUÉBÉCOISE ET SON APPLICATION.....	226
	Introduction	226
6.1	Des obligations différenciées selon la taille de l'entreprise : une modalité qui favorise l'application de la loi ?	230
6.1.1	Sans processus explicite, pas d'obligation ?	231
6.1.2	L'approche participative réservée aux grandes entreprises ?.....	233
6.1.3	Pourquoi pas deux affichages dans les petites entreprises ?.....	237
6.2	L'évaluation des emplois : un processus incontournable aux fins de l'équité salariale ?	239
6.2.1	L'évaluation des emplois, un outil de gestion très ancien	239
6.2.2	La méthode d'évaluation par point, un outil essentiel ?.....	245
6.2.3	L'évaluation des emplois, une étape incontournable ?.....	252
6.3	Les programmes distincts : à contresens de la loi ?	255
6.3.1	Faciliter l'application dans les entreprises syndiquées	256
6.3.2	Atteindre l'équité salariale sans comparer les emplois ?.....	259
6.3.3	Les programmes distincts et la portée de la loi.....	263
6.4	L'équité salariale dans les entreprises sans comparateur masculin : une application discriminatoire de la loi ?	265
6.4.1	Un règlement qui se fait attendre	267

6.4.2	Une application discriminatoire ?	269
6.5	Le maintien de l'équité salariale : une obligation superflue ?	272
6.5.1	D'une obligation continue à une obligation allégée ?	273
6.5.2	Intégrer l'équité salariale aux pratiques de rémunération	276
6.6	La présence syndicale : un facteur déterminant ?	279
6.6.1	Présence syndicale et participation des salariés	280
6.6.2	Présence syndicale et validité de la démarche	281
6.7	L'application de la loi québécoise : moteur de changement social ?	283
6.7.1	Des correctifs à la mesure de la discrimination ?	284
6.7.2	Une reconnaissance de la valeur du travail féminin ?	287
6.7.3	La Commission de l'équité salariale, initiatrice du changement ?	288
	Conclusion	290
	CONCLUSION	294
	ANNEXE 1	
	CERTAINES DISPOSITIONS DE LA LOI SUR L'ÉQUITÉ SALARIALE	315
	ANNEXE 2	
	GRILLE DES ENTREVUES AVEC DES PERSONNES-RESSOURCES	331
	ANNEXE 3	
	QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES EMPLOIS UTILISÉ DANS LES PME	333
	ANNEXE 4	
	PRINCIPALES ASSOCIATIONS SYNDICALES DANS LE SECTEUR PUBLIC QUÉBÉCOIS	353
	ANNEXE 5	
	GRILLE D'ÉVALUATION DE L'ENTREPRISE DU SECTEUR PARAPUBLIC	354
	BIBLIOGRAPHIE	377

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure		Page
4.1	Cheminement de recherche.....	134
 Tableau		
5.1	Quelques caractéristiques des PME sélectionnées (1998-2002).....	154
5.2	Quelques caractéristiques des PME sélectionnées (2009-2013).....	155
5.3	Nombre de PME sélectionnées ayant effectué des ajustements salariaux selon la méthode d'estimation des écarts et la présence de syndicat (1998-2002)	187
5.4	Nombre de PME sélectionnées ayant effectué des ajustements salariaux selon la méthode d'estimation des écarts et la présence de syndicat (2009-2013)	187
5.5	Quelques caractéristiques de PME ayant procédé à l'évaluation du maintien de l'équité salariale	193

RÉSUMÉ

Cette thèse porte sur la mise en application de la *Loi sur l'équité salariale* adoptée en 1996 par l'Assemblée nationale du Québec après plusieurs années de mobilisation féministe et syndicale. De nature proactive, cette législation oblige les dirigeants d'entreprise à prendre des mesures pour corriger la discrimination salariale à l'égard des emplois « féminins ». Ces mesures consistent principalement à comparer la valeur des catégories d'emplois à prédominance féminine et celles à prédominance masculine sans introduire de biais sexiste.

D'entrée de jeu, l'application de la loi québécoise pose un défi de taille. En effet, tout en s'insérant dans les relations de travail déjà existantes, la mise en oeuvre de cette législation remet en question certaines pratiques et valeurs entrepreneuriales en matière de rémunération. Au-delà d'un énoncé normatif, la *Loi sur l'équité salariale* ne peut donc pas être considérée comme l'outil de mise en oeuvre d'un changement prédéterminé. Au contraire, c'est au cours de sa mise en oeuvre dans les milieux de travail que la portée et les effets de cette législation prennent leur sens alors que se réalisent les processus d'équité salariale convenus entre les acteurs concernés, en particulier les employeurs et les syndicats.

Après avoir rappelé le contexte d'émergence de cette politique publique singulière et présenté une discussion sur le concept d'équité en référence à quelques thèses philosophiques contemporaines, nous rendons compte d'observations empiriques effectuées au fil de notre pratique professionnelle dans le domaine des relations de travail et des ressources humaines. Cette analyse réflexive nous amène à constater une diversité de processus, notamment selon la taille, le secteur d'activité et la présence syndicale, les résultats des exercices d'équité salariale s'avérant de ce fait très variables.

Nous en venons ainsi à la conclusion que le potentiel transformateur associé à la mise en oeuvre de la *Loi sur l'équité salariale* demeure encore incertain et que, malgré son caractère proactif, cette législation, telle qu'appliquée jusqu'à présent, peine à traduire dans l'ensemble des entreprises les principes d'égalité et de justice sociale dont elle se réclame.

INTRODUCTION

Le 21 novembre 1996, au terme d'un long cheminement et de plusieurs rondes de consultation auprès des associations patronales et des organisations syndicales et féministes, l'Assemblée nationale du Québec adoptait à l'unanimité une législation qui oblige les employeurs à prendre des mesures pour assurer l'équité salariale dans leur entreprise. Reconduite en 2009, à la suite de modifications législatives, la *Loi sur l'équité salariale* (ci-après appelée aussi la loi ou loi québécoise) vise à corriger, au sein de chaque entreprise privée ou publique, les écarts salariaux résultant de la discrimination systémique fondée sur le sexe.

La loi québécoise s'inscrit dans la tendance, observable dans d'autres provinces du Canada et d'autres pays occidentaux, à définir des dispositifs légaux en vue de réduire les écarts de rémunération entre hommes et femmes. Dans la problématique de l'égalité professionnelle, le concept d'équité s'est imposé progressivement au cours des dernières décennies en raison de la prévalence de la ségrégation qui opère une division entre les emplois « féminins » et « masculins » favorisant ainsi le maintien de pratiques discriminatoires à l'égard de la main-d'œuvre féminine. L'équité salariale dépasse l'application du principe « à travail égal, salaire égal » qui suppose l'octroi d'un même taux de salaire aux personnes qui accomplissent des fonctions similaires. Faisant appel à la subjectivité et aux notions de différence, d'équivalence, de pondération et de jugement de valeur, l'équité salariale met en présence les emplois majoritairement occupés par des femmes et ceux majoritairement occupés par des hommes, souvent différents quant à la nature du travail et aux compétences requises et requiert d'accorder la même rémunération aux emplois dont la valeur est jugée équivalente.

D'entrée de jeu, la *Loi sur l'équité salariale* comporte un caractère éthique puisque son objectif s'appuie sur le droit fondamental à l'égalité entre les hommes et les femmes consacré depuis plus de trente ans dans la Charte québécoise des droits et libertés de la personne. Cette législation constitue une modalité différente – et qui se veut plus efficace – de mise en œuvre du principe d'un salaire égal pour un travail équivalent, sans discrimination. À la différence de l'article 19 de la Charte québécoise, qui s'adresse aux pratiques discriminatoires se rapportant à différents motifs, dont le sexe, la *Loi sur l'équité salariale* cible de manière spécifique et explicite la discrimination sexiste. De plus, cette législation proactive oblige les employeurs à prendre des mesures en vue de respecter l'équité salariale, ce qui libère les femmes d'avoir à déposer des plaintes et à démontrer la discrimination subie. Ajoutons qu'une Commission de l'équité salariale a été créée lors de l'adoption de cette législation en 1996. À titre de responsable de l'administration de la loi, cet organisme a pour mission de favoriser l'atteinte de l'équité salariale. En ce sens, elle diffuse de l'information, prête assistance aux employeurs et exerce une surveillance sur l'implantation et le maintien de l'équité salariale dans les entreprises assujetties.

La *Loi sur l'équité salariale* peut être considérée comme une mesure ambitieuse. En effet, c'est dans l'entreprise que doit se réaliser l'équité salariale, soit le lieu même où s'actualise la discrimination salariale à l'égard de la main-d'œuvre féminine alors que les emplois féminins et masculins, relevant pour la plupart de différents groupes et familles d'emplois, ont l'habitude d'être traités selon une logique distincte aux fins de l'établissement des taux de rémunération. De ce point de vue, l'implantation de l'équité salariale, qui oblige à corriger les biais sexistes, fait nécessairement appel à une remise en question des pratiques ainsi que des critères de référence en matière de rémunération. Mais la mise en œuvre de l'équité salariale comporte

aussi d'importants défis dans la mesure où son implantation s'insère dans les relations de travail déjà installées. Au-delà des discours normatifs, à l'effet que la *Loi sur l'équité salariale* est d'ordre public, on peut aisément envisager que les employeurs, ainsi que les syndicats, font face à certaines contraintes et difficultés dans l'application de cette législation qui se situe à la jonction de deux systèmes de valeurs et de pratiques à la fois opposés et interdépendants. Voilà pourquoi il nous est apparu important de rendre compte des processus d'équité salariale tels qu'ils se réalisent dans les entreprises.

Dans le cadre de cette thèse, nous procédons à une analyse de l'application de la *Loi sur l'équité salariale*, selon une perspective politique. Tout en puisant dans les pratiques entrepreneuriales et syndicales, notre intérêt principal porte sur l'orientation et la portée de cette législation concernant l'égalité des sexes. D'une part, l'analyse de la *Loi sur l'équité salariale* nous offre l'occasion de voir à l'œuvre l'action publique dans le contexte d'une politique générée en grande partie par l'action militante des groupes féministes et syndicaux. D'autre part, il nous paraît important de porter notre attention sur l'application d'une politique qui fait appel, tant dans sa formulation que dans sa mise en œuvre, à des acteurs privés et publics qui, d'entrée de jeu, envisagent l'équité salariale d'un point de vue différent, voire divergent. Sans nier la visée potentiellement transformatrice de cette législation, l'équité salariale ne peut donc pas être considérée comme l'outil de mise en œuvre d'un changement social préconçu ou prédéterminé. Au contraire, ce changement, s'il en est, trouve sa trajectoire et son actualisation dans les pratiques des acteurs chargés de son application au sein des entreprises.

Notre analyse s'inscrit aussi dans une perspective féministe. D'une part, notre objet d'étude concerne une législation qui peut être qualifiée de féministe, puisqu'en

s'adressant spécifiquement à la problématique de la discrimination salariale à l'égard des femmes, elle met au jour la dimension sexuée des rapports sociaux. Sans rechercher, comme le font les politiques d'action positive et les programmes d'accès à l'égalité, une plus grande mixité en emploi, la *Loi sur l'équité salariale* vise néanmoins à contrer les effets négatifs de la division sexuée du travail sur la rémunération. D'autre part, le regard que nous portons sur la loi et son application relève d'une perspective féministe. Ainsi, la présente thèse fait suite à de nombreuses années de réflexion, de recherche et d'intervention se rapportant au thème de l'égalité des sexes, notamment au sein d'organismes féministes et syndicaux. À notre sens, l'équité salariale se situe au cœur des enjeux d'une action féministe axée sur une plus grande justice sociale, puisqu'il s'agit d'instaurer un meilleur équilibre entre hommes et femmes sur le plan de la reconnaissance du travail et de la répartition de la rémunération. Enfin, précisons que tout en étant politique et féministe, notre analyse de l'application de la loi se veut aussi critique quant aux effets de cette législation sur l'enjeu de l'égalité des femmes en emploi.

Présentation des différents chapitres

Dans cette thèse, l'application de la *Loi sur l'équité salariale* est abordée comme une étude de cas. Nous ne visons pas à mesurer le niveau d'atteinte de l'équité salariale dans chacune des entreprises, ou encore l'écart entre l'énoncé législatif et sa mise en application. En faisant le point sur la mise en œuvre de la *Loi sur l'équité salariale*, nous souhaitons dégager des pistes de réflexion originales et utiles à l'étude des politiques publiques concernant l'égalité des sexes, en particulier celles qui ont trait à l'égalité professionnelle des femmes. Nous désirons mieux comprendre le sens et la portée de cette législation mais nous cherchons aussi à définir dans quelle mesure les processus réalisés dans les entreprises peuvent

constituer un moteur de changement donnant lieu à une plus grande justice sociale. Ajoutons que notre analyse de cette importante législation s'appuie principalement sur les pratiques d'équité salariale dont nous avons été témoin dans notre parcours professionnel.

Le premier chapitre de cette thèse est consacré à la problématique de la discrimination systémique à l'égard des femmes en emploi et aux mesures mises de l'avant dans différents pays occidentaux depuis les années 1980. Nous faisons le point sur l'évolution des politiques d'égalité dans quelques pays européens ainsi qu'aux États-Unis et au Canada. Après un rappel des politiques dites « d'action positive », nous nous intéressons au développement des politiques ayant trait plus particulièrement à l'égalité de rémunération afin de mieux comprendre le contexte d'émergence de mesures législatives portant sur l'équité salariale. Nous apportons également quelques clarifications sur la notion d'écart salarial entre hommes et femmes en lien avec la problématique de la discrimination sexiste.

Le second chapitre s'intéresse au processus d'élaboration de la *Loi sur l'équité salariale*. À partir d'un retour chronologique sur les événements qui ont entouré l'adoption et la mise en oeuvre de la loi au cours des années 1990, nous mettons en lumière le contexte sociopolitique dans lequel s'est construite cette législation ainsi que les positions respectives des différents acteurs invités à se concerter à titre de partenaires du gouvernement, à savoir le patronat, les syndicats et les groupes féministes. On pourra remarquer que ces partenaires ont été présents à toutes les étapes jusqu'à l'adoption de modifications législatives en 2009. Si plusieurs des orientations et décisions prises résultent d'un consensus, il n'en demeure pas moins que les positions des différents partenaires ont souvent été fortement contrastées, voire opposées. L'adoption de la loi en 1996 peut d'ailleurs être considérée comme

la conclusion d'une longue mobilisation de la part des organisations féministes et syndicales à compter des années 1980.

Au troisième chapitre, nous examinons quelques théories contemporaines de la justice au regard de la problématique de l'égalité des sexes afin de mieux cerner le concept d'équité comme thème justificateur et fondement normatif de la *Loi sur l'équité salariale*. Nous concentrons notre attention sur quatre auteurs qui nous paraissent les plus significatifs dans le cadre de cette thèse : John Rawls, Amartya Sen, Martha Nussbaum et Nancy Fraser. Préconisant « la justice comme équité » et une « inégalité juste », le philosophe américain John Rawls affirme l'égale liberté de tous les êtres humains dans une société pluraliste et estime que la notion « d'égalité équitable » ne se confond pas avec l'identité et n'est pas contradictoire avec la notion de différence. Pour sa part, l'économiste d'origine indienne Amartya Sen met l'accent sur une égalité des libertés (ou « capacités »). Sen cherche à compléter la théorie de Rawls et à identifier un moyen de lutte efficace contre les inégalités sociales. Sa question centrale « Égalité de quoi ? » traduit sa volonté de proposer un concept concret en vue d'assurer pleinement la liberté des choix individuels. La philosophe américaine Martha Nussbaum défend également l'approche par les capacités mais propose aussi une théorie féministe de la justice qui affirme l'égalité de valeur et de dignité des femmes et des hommes. Enfin, Nancy Fraser, politologue et philosophe américaine, affirme la prégnance de la discrimination sexiste et propose de conjuguer ensemble reconnaissance et redistribution, comme remède à l'injustice sociale. Cette approche bidimensionnelle permet d'entrevoir l'ampleur du défi posé par l'atteinte de l'équité salariale qui suppose « simultanément » une reconnaissance de la valeur du travail des femmes et une répartition plus juste de la rémunération entre les travailleurs des deux sexes.

Au quatrième chapitre, nous expliquons nos choix épistémologiques et méthodologiques en lien avec notre question de recherche qui s'intéresse au potentiel de changement social induit par l'application de la *Loi sur l'équité salariale*. Notre étude prend ainsi la forme d'une analyse qualitative visant à faire émerger des hypothèses de réflexion et de discussion. Se réclamant d'une approche interprétative selon un axe constructiviste, notre recherche s'appuie sur une connaissance « opérationnelle » de l'équité salariale. Cette connaissance, nous l'avons acquise au fil des années dans le cadre de notre pratique professionnelle grâce à une interaction soutenue avec différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la loi. Tout en faisant appel à l'introspection, l'interprétation et la réflexivité, ce type de démarche évoque la difficile posture de praticienne-chercheure, oscillant constamment entre l'implication et la distanciation à l'égard de l'objet de recherche et du terrain social duquel il émerge. Afin de compléter notre réflexion, nous avons donc voulu valider notre analyse auprès de certaines personnes-ressources ayant contribué à la définition et la mise en œuvre de la loi.

Le cinquième chapitre rend compte de pratiques d'équité salariale réalisées dans divers milieux de travail aux fins du respect de la loi. Dans un premier temps, nous nous intéressons aux processus d'équité réalisés au sein de petites et moyennes entreprises (PME) auprès desquelles nous avons agi à titre de consultante. Les PME sélectionnées aux fins de la présente recherche sont représentatives selon nous de différentes situations organisationnelles « significatives », au regard de l'application de la loi : la taille de l'entreprise et sa mission, le secteur d'activité, les caractéristiques de la main-d'œuvre, le nombre de catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine, ainsi que la présence de syndicats. Dans un deuxième temps, nous faisons état de la démarche d'équité salariale complétée en 2006 dans « l'entreprise du secteur parapublic » qui regroupe le réseau de

l'éducation (commissions scolaires et cégeps) et celui de la santé et des services sociaux, vaste secteur fortement féminisé et syndiqué. Au terme de ce compte rendu, nous pourrions observer qu'au-delà du caractère normatif de la loi, on retrouve des pratiques différenciées d'équité salariale selon le contexte et la configuration des entreprises et établissements concernés.

Enfin, au sixième et dernier chapitre, nous procédons à une discussion de certaines dispositions qui nous paraissent problématiques tant au regard des objectifs de cette législation que de sa mise en oeuvre. En premier lieu, nous interrogeons la pertinence des dispositions relatives à la modulation des obligations selon la taille de l'entreprise comme moyen de faciliter le respect de la loi. Puis, nous discutons de l'efficacité de l'évaluation des emplois comme instrument privilégié par la loi en vue de corriger la discrimination salariale, compte tenu notamment de son caractère essentiellement subjectif. Par la suite, nous soulevons les incidences de l'établissement de programmes distincts, à la demande d'une association accréditée, au regard de l'atteinte de l'équité salariale. Nous faisons aussi état des difficultés rencontrées aux fins de l'application de la loi dans les milieux de travail exclusivement féminins. Enfin, nous discutons de l'enjeu de l'évaluation périodique du maintien de l'équité salariale dans les entreprises et de l'influence de la présence syndicale lors de l'implantation de l'équité salariale. Nous complétons ce chapitre par une réflexion sur les avancées réalisées, sur le plan de la rémunération et de la reconnaissance du travail féminin, grâce à la mise en oeuvre de la *Loi sur l'équité salariale*. Nous questionnons en particulier le rôle de la Commission de l'équité salariale, organisme responsable de l'administration de la loi.

En conclusion, nous revenons sur certaines caractéristiques de la *Loi sur l'équité salariale* qui nous paraissent constituer des enjeux particulièrement importants au

regard de la portée d'une telle législation, notamment la nature proactive de la loi, l'obligation de procéder à une évaluation non sexiste des emplois et la participation des personnes salariées au processus d'équité salariale. Nous rappelons aussi la dynamique des acteurs responsables de la mise en œuvre de la loi de même que les incidences de cette dynamique sur la portée de la loi et l'évolution de sa mise en œuvre. En terminant, nous avançons quelques éléments de réflexion ainsi que certaines pistes pour de futures recherches.

CHAPITRE 1

L'ÉMERGENCE DE L'ÉQUITÉ SALARIALE COMME POLITIQUE PUBLIQUE

CONCERNANT L'ÉGALITÉ DES FEMMES EN EMPLOI

Introduction

Dans les démocraties libérales, la question de l'égalité évoque généralement l'idée d'égalité des chances qui fait consensus depuis plusieurs décennies dans le discours politique international notamment dans le domaine du travail et de l'emploi.¹ Néanmoins, l'égalité donne lieu à de multiples interprétations selon le contexte économique, social, culturel et politique et sa mise en œuvre fait l'objet de nombreux débats, en particulier lorsqu'il est question d'égalité entre les sexes.² D'un point de vue féministe, l'égalité est plus qu'un principe formel, elle désigne le «droit des femmes d'être admises telles qu'elles sont» dans toutes les sphères d'activité de la société et constitue «un moyen concret» pour garantir à chacune la

¹ C'est lors de la 26^e Conférence de l'Organisation internationale du travail (OIT) tenue le 10 mai 1944 à Philadelphie que la notion d'égalité des chances apparaît pour la première fois dans le discours international. Il est ainsi affirmé que la justice sociale implique que « tous les êtres humains quelle que soit leur race, leur croyance ou leur sexe ont le droit de poursuivre leur progrès matériel et leur développement spirituel dans la liberté et la dignité, dans la sécurité économique et avec des chances égales ». Cette notion sera reprise et précisée dans la Convention 111 adoptée en 1958 par l'OIT qui lie la lutte contre la discrimination à l'égalité des chances ainsi que dans la Convention de l'ONU sur l'élimination de toute discrimination à l'égard des femmes du 18 décembre 1979. Voir Eddy Lee (1994). La Déclaration de Philadelphie : rétrospective et prospective. *Revue internationale du Travail*, 133 (4), p. 513-531. Lors de la 83^e Conférence de l'OIT tenue en juin 1996, il était observé au terme d'une étude, qu'« aucun pays, aussi avancé soit-il à cet égard, ne peut se targuer d'avoir réalisé pleinement l'égalité dans l'emploi ». (www.ilo.org)

² Dans le cadre de cette thèse, c'est la notion de sexe qui est utilisée. D'une part, il est question de la division du travail entre hommes et femmes sur le marché du travail; d'autre part, les textes officiels et législatifs concernant l'égalité de rémunération et l'équité salariale utilisent le mot «sexe». De plus, le « genre » pouvant inclure les deux sexes, l'emploi de ce terme peut porter à confusion. Il ne véhicule pas nécessairement l'idée de la position de subordination des femmes dans la société. Pour une discussion de ces différents termes, voir Delphy, 2000.

possibilité de réaliser son potentiel. (Varikas, 2000, p. 54) Mais l'égalité remet aussi en question la dominance de la norme masculine considérée comme neutre et universelle et pose « la fin de l'asymétrie des rapports sociaux entre les hommes et les femmes » (Descarries, 2004a, p. 11). Suivant l'analyse développée par la sociologue Danièle Kergoat (2000, p. 40), la division sexuée du travail a le « statut d'enjeu des rapports sociaux de sexe ». Sans être « rigide et immuable », cette division assigne prioritairement les hommes à la sphère productive et les femmes à la sphère reproductive et comporte deux principes, celui de séparation entre travaux de femmes et travaux d'hommes et celui de hiérarchie : « un travail d'homme vaut plus qu'un travail de femme ». (Kergoat, 2000, p. 36; 2010, p. 64) Comme le souligne Christine Delphy, (2000, p. 159) les rapports sociaux de sexe renvoient donc au système sociopolitique « qui imprègne et commande l'ensemble des activités humaines, collectives ou individuelles ».

Certes, les femmes sont présentes sur le marché du travail depuis le début du 20^e siècle, tant au Québec, au Canada et aux États-Unis qu'en Europe. Mais à l'exception des périodes de guerre, les femmes ont longtemps été considérées comme une force d'appoint dont la présence était largement conditionnée par leurs responsabilités familiales. C'est surtout à compter des années 1960 que la main-d'œuvre féminine augmentera significativement et de manière continue dans la plupart des pays développés. D'une part, le secteur des services se développe; d'autre part, davantage de femmes poursuivent leur scolarisation et revendiquent leur autonomie financière. (Battagliola, 2008; Daune-Richard, 2004; Tremblay, 2002)³ Pour autant, l'accès plus large des femmes à l'emploi salarié n'est pas

³ En ce qui concerne le Québec, on peut aussi consulter David (1986) ainsi que Micheline Dumont et al. (1992) *Histoire des femmes depuis quatre siècles*. Montréal, Ed. Le Jour. Édition révisée et mise à jour. Voir aussi Denise Baillargeon (2012). *Brève histoire des femmes au Québec*. Montréal, Ed. Boréal.

synonyme d'égalité. C'est plutôt la division sexuée du travail doublée d'une moindre valorisation des secteurs féminins qui a été reproduite dans la mesure où, le salariat s'est construit « sur le modèle de l'homme pourvoyeur de ressources et de la femme au foyer ». (Périvier, 2012, p. 82) En témoigne d'ailleurs la prépondérance des femmes dans des emplois à temps partiel, dès les années 1970, au Québec comme ailleurs. (CSF, 1978)⁴

Nous croyons important de bien comprendre le contexte dans lequel s'est développée la référence au principe d'un salaire égal pour un travail de valeur égale menant à l'adoption de législations sur l'équité salariale, comme c'est le cas au Québec. Dans ce premier chapitre, nous présentons donc une brève synthèse de l'évolution des politiques d'égalité à l'égard des femmes en emploi au cours des cinquante dernières années en Europe et en Amérique du Nord. Nous nous intéressons d'abord aux mesures dites d'action positive, lesquelles visent à favoriser une participation plus équilibrée de la main-d'œuvre féminine dans les différents emplois et secteurs du marché du travail. Par la suite, nous présentons les mesures sur l'égalité de rémunération mises en place dans quelques pays d'Europe, soit en France, en Suède et au Royaume-Uni, ainsi qu'aux États-Unis et au Canada. Enfin, pour compléter ce chapitre, nous apportons certaines précisions sur une notion essentielle dans le cadre de l'application d'une législation sur l'équité salariale, soit celle d'écart salarial en lien avec la discrimination sexiste.

⁴ Comme l'explique le CSF (1978, p. 251-252), entre 1966 à 1973, le travail à temps partiel a augmenté de 60 %, principalement dans le secteur tertiaire, dans les services de la restauration et de l'hébergement. Il est à noter que cette prépondérance des femmes dans le travail à temps partiel ne s'est jamais démentie depuis, les femmes occupant les deux tiers des emplois à temps partiel. (Statistique Canada, dans Rose, 2011, p. 7)

1.1 Les politiques d'action positive

En référence au principe d'égalité des chances et dans la foulée des revendications des mouvements sociaux et féministes,⁵ l'action publique concernant l'égalité entre les sexes dans le domaine du travail et de l'emploi s'oriente de plus en plus, à compter des années 1970, vers la lutte contre les discriminations. Ce ne sont donc pas toutes les inégalités qui sont ciblées mais bien les distinctions ou les différences de traitement jugées illégitimes ou illégales en raison des droits à l'égalité reconnus et qui ont pour effet de compromettre le droit à l'égalité d'une personne. Comme le précise le Bureau international du travail (2003, p. 15), la discrimination dans l'emploi désigne le traitement différent et moins favorable de certaines personnes en raison de caractéristiques telles que leur sexe, la couleur de leur peau, leur religion, leurs idées politiques ou leur origine sociale, cela indépendamment de leur mérite propre ou des exigences du travail.

Dans ce cadre, les principaux instruments mis en place sont les politiques « d'action positive » développées aux États-Unis et au Canada, puis en Europe.⁶ Conçues comme des moyens privilégiés pour ouvrir l'accès à des postes plus qualifiés et mieux rémunérés aux groupes défavorisés, ces politiques prévoient un traitement spécifique et préférentiel à l'égard des individus appartenant à des groupes ciblés qui subissent des préjudices, notamment les minorités raciales et les femmes. En facilitant l'accès à l'emploi, l'action positive vise à rétablir une égalité des chances

⁵ On pense ici aux actions et revendications issues de la deuxième vague féministe et aux luttes pour les droits civils de la minorité noire aux États-Unis dans les années 1960.

⁶ Nous utilisons l'appellation « action positive », indépendamment du contexte, qu'il s'agisse d'« affirmative action » (États-Unis), de « discrimination positive » (France), ou encore, « d'accès à l'égalité » (Québec) et « d'équité en emploi » dans les autres provinces canadiennes. Il est à noter que la première forme de régulation gouvernementale par l'action positive aux États-Unis a été l'*Executive Order* (11246) du Président Johnson en 1965. En Europe, l'adoption de politiques d'action positive est venue plus tard, soit dans les années 1990.

compromise par des pratiques discriminatoires. Mais elle se situe aussi dans une logique de rattrapage par rapport à la situation des hommes de sorte que la différence est désormais le pivot autour duquel s'établit le discours sur l'égalité, d'abord comme « révélateur de l'inégalité » puis comme « catalyseur » des politiques correctives. (Koubi et Guglielmi, 2000, p. 8) Au-delà des particularités de chacun des États, l'action positive relève donc d'une stratégie compensatrice qui doit donner lieu à des résultats tangibles. En ce sens, sa mise en pratique dépasse le strict principe d'égalité des « chances » et peut être davantage associée à une égalité de « résultats » dans la mesure où elle fait appel à une conception de l'égalité axée sur la justice et l'équité. Plutôt que de privilégier l'uniformité, l'action positive suppose en effet de traiter chaque personne dans sa spécificité et selon ses besoins.

Contrairement à la France, très attachée au principe républicain d'égalité associé à l'universalisme,⁷ le Canada « multiculturel » a effectué assez rapidement le « passage » de l'égalité à l'équité dans ses énoncés de politiques.⁸ Ainsi, après avoir lancé en 1978 un programme d'action positive s'adressant au secteur privé et à la suite du rapport d'une Commission royale d'enquête en 1984⁹, le gouvernement fédéral canadien adopte en 1986 une première *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

⁷ En France, on admet plus difficilement que l'application d'une règle uniforme à des situations différentes puisse violer le principe d'égalité. Le principe républicain d'égalité interdit en effet de distinguer les citoyens d'après leur race, leur origine ou leur religion. En ce sens, l'action positive confronte le principe d'égalité républicaine. Voir Gwenaële Calvès (2010). *La discrimination positive*. Paris, PUF.

⁸ Au Canada, la reconnaissance institutionnelle de multiples identités raciales et ethniques s'articule avec le principe de l'égalité de droits individuels. En 1982, la notion du multiculturalisme était d'ailleurs enchâssée dans la *Charte canadienne des droits et libertés* promulguée en 1977.

⁹ C'est en juin 1984 que le gouvernement du Canada demandait à la juge Abella « d'enquêter sur les moyens efficaces et équitables de promouvoir l'égalité des chances en matière d'emploi ». (Voir www.psc-cfp.gc.ca/plcy-pltq/eead-eeed/rprt/ee-psc-cfp/index-fra.htm#n39)

Désignant un processus qui permet d'établir l'égalité des chances dans tous les aspects de l'emploi pour les groupes désavantagés, cette législation proactive veut remédier à l'inefficacité des programmes d'action positive établis sur une base volontaire. Une deuxième loi sera ainsi adoptée en 1995 afin de préciser les dispositions sur les obligations de l'employeur ainsi que les moyens de les faire appliquer. Elle vise les employeurs du secteur privé régis par le gouvernement fédéral et la plupart des employés du gouvernement fédéral. Conformément aux dispositions de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* adoptée en 1985, l'objectif des programmes d'équité en emploi est de garantir l'intégration totale des groupes jugés défavorisés : femmes, autochtones, personnes handicapées, minorités visibles.¹⁰

Une loi sur l'équité en emploi a également été adoptée en Ontario en 1993. Toutefois, elle a été abrogée dès 1995 aux lendemains de l'élection d'un gouvernement conservateur majoritaire.¹¹ Au Québec, c'est la notion de « programmes d'accès à l'égalité » qui est utilisée en référence à l'action positive. Implantés dans les années 1980 à la suite de revendications et de mobilisations des organisations féministes, ces programmes ont pour but de corriger la situation de groupes victimes de la discrimination interdite par l'article 10 de la Charte québécoise et visent plus spécifiquement à augmenter la participation numérique

¹⁰ Sur le plan fédéral, la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (LCDP) est le pendant de la Charte québécoise des droits et libertés de la personne. C'est en effet la Loi canadienne qui établit les obligations découlant des droits fondamentaux garantis par la Charte canadienne et permet à un individu lésé de déposer des plaintes et qui constitue le cadre général du régime canadien en matière d'équité en emploi. (Legault, 2013, p. 164)

¹¹ Il s'agit de l'élection d'un gouvernement conservateur dirigé par Mike Harris en remplacement du gouvernement néo-démocrate dirigé par Bob Rae.

des femmes dans les divers emplois d'une entreprise.¹² Toutefois, comme l'a souligné l'économiste Marie-Thérèse Chicha (2002, p. 21), peu d'employeurs se sont conformés aux obligations contenues dans ces programmes en raison d'une « mise en œuvre fragmentée et timide » et de l'adoption successive de « diverses initiatives peu harmonisées entre elles ».¹³ Sur le plan fédéral canadien, les effets des programmes d'équité en emploi établis depuis les années 1980 sont également modestes compte tenu des faibles exigences législatives et du peu d'empressement des employeurs à s'y conformer (Lamarche, 2006; England et Gad, 2002)

Quant aux États-Unis, pays qui a donné naissance à l'action positive dans les années 1960 et qui a servi de modèle au Canada et au Québec, diverses études reconnaissent la contribution de ces programmes à une meilleure représentation des groupes victimes de discrimination, en particulier des Afro-Américains. Toutefois, plusieurs critiques ont été formulées à l'égard de ces programmes, évoquant entre autres une complexité bureaucratique croissante au cours des années. Le caractère paradoxal de l'action positive a également été souligné par

¹² En vertu de l'article 10 de la Charte québécoise des droits de la personne, toute personne a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondée notamment sur la race, la couleur et le sexe. Il est à noter que la question des programmes d'accès à l'égalité a été intégrée à la Charte québécoise en 1985.

¹³ La discussion concernant l'efficacité des programmes d'action positive déborde le thème de la présente thèse. Pour une analyse récente de ces programmes au Québec, Chicha et Charest (2013). Pour une présentation détaillée des programmes d'action positive au Québec et au Canada, voir Legault (2013). Cette dernière distingue le régime général québécois d'approche incitative et réparatrice et le régime proactif des programmes d'accès à l'égalité obligatoires dans le secteur public et parapublic et chez les entreprises privées qui dispensent des services au gouvernement du Québec (chapitre 3). Au chapitre 4, Legault traite du régime juridique canadien d'équité en emploi.

l'historienne américaine Joan W. Scott. (2002, p 20)¹⁴ D'une part, explique-t-elle, ce sont « les identités de groupe » qui définissent les individus dans le cadre des politiques d'action positive, réduisant ainsi l'expression de leur individualité. D'autre part, « les termes de l'exclusion sur lesquels se fonde la discrimination sont, en même temps, refusés et reproduits dans les revendications d'inclusion » propres aux mesures d'action positive. Ainsi la lutte contre l'exclusion au nom des femmes permet aussi de reproduire la différence sexuelle qu'on souhaite éliminer.

Selon Scott (Ibid., p. 34), l'action positive a été une politique paradoxale dès sa première formulation en prenant pour prémisses l'individu abstrait et sa prétendue universalité. En ce sens, le paradoxe des politiques d'action positive peut difficilement être résolu puisque les individus et les groupes, l'égalité et la différence ne sont pas des concepts opposés mais interdépendants. Il importe donc d'envisager l'égalité et la discrimination, non comme des entités éternelles, mais comme les effets de processus politiques et sociaux faisant l'objet d'une négociation constante dans des contextes historiques changeants. (Ibid., p. 28)

1.1.1 Mise au jour de la discrimination systémique

Tout en progressant lentement et inégalement, l'application des politiques d'action positive aux États-Unis et au Canada et l'abondante jurisprudence développée dans ce cadre ont permis de préciser la problématique de la discrimination en emploi et

¹⁴ Pour une analyse de ces politiques aux États-Unis, voir également : Daniel Sabbagh (2003). *Égalité par le droit. Les paradoxes de la discrimination positive aux États-Unis*. Paris, Economica; Mouna Viprey (2005). États-Unis. La politique d'affirmative action. *Chronique internationale de l'IRES*, (93), p. 30-38.

d'en dévoiler le caractère systémique.¹⁵ Ainsi, le jugement rendu en 1971 par la Cour Suprême des États-Unis dans la cause *Griggs c. Duke Power Co.* a fourni le fondement juridique du concept de discrimination systémique. Il a alors été reconnu que ce sont les effets et non l'intention de discriminer qui doivent prévaloir ainsi que la situation d'un groupe et non celle d'un individu. De plus, les effets actuels et futurs de pratiques discriminatoires sur un groupe doivent être envisagés au même titre que les effets passés lorsqu'il s'agit de prendre la décision d'imposer ou non des mesures de redressement.¹⁶ Sans se limiter aux seuls comportements individuels reflétant une intention discriminatoire, la discrimination systémique s'adresse ainsi à des situations d'inégalité résultant de pratiques institutionnelles en apparence neutres mais ayant des effets préjudiciables, voulus ou non. (Chicha-Pontbriand, 1989, p. 85)

Il faut aussi mentionner la cause portée devant la Cour Suprême par le groupe *Action Travail des femmes c. La Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (CN)* en 1987, qui viendra confirmer la légitimité de la lutte contre la discrimination systémique à l'égard des femmes ainsi que la nécessité d'implanter des mesures d'action positive à leur intention dans les entreprises. Rappelons brièvement les événements. En 1978, le Canadien National procède à l'embauche de quelques femmes dans des emplois non traditionnels, à la suite d'une demande de

¹⁵ Pour prendre connaissance de la jurisprudence concernant l'action positive aux États-Unis, voir Mercat-Bruns, 2011 et De Lange, 2007. Il est à noter qu'en France, c'est la notion de discrimination indirecte, et non pas systémique, qui est utilisée.

¹⁶ L'affaire *Griggs c. Duke Power Co.* (401 U.S. 424 (1971)) concernait une plainte alléguant une pratique discriminatoire à l'égard des Afro-américains en obligeant ces derniers à subir des tests d'aptitude pour accéder à des emplois. Comme l'explique David (1986, p. 191), c'est en se fondant sur l'argumentation développée dans ce jugement que le Congrès américain a amendé, en 1972, le *Civil Rights Act de 1964* pour renforcer les pouvoirs de la Commission d'égalité des chances.

l'organisme Action travail des femmes (ATF).¹⁷ Or, quelques mois après les premières embauches, cet employeur refuse des candidates référées par ATF en invoquant différents prétextes et les femmes déjà embauchées font l'objet de harcèlement, ce qui les incite à quitter leur emploi. ATF porte donc plainte en vertu de l'article 10 de la loi canadienne, qui interdit les politiques d'embauche discriminatoires. En 1984, le Tribunal des droits de la personne accueille cette plainte et ordonne au Canadien National de prendre des mesures pour redresser la situation. Ce dernier contestera toutefois cette décision auprès de la Cour d'appel qui lui donnera raison. La cause sera ainsi portée en appel par ATF devant la Cour suprême qui ordonnera le maintien de quota d'embauche de femmes dans les emplois de cols bleus. (CSF, 1993, p. 19; David, 1986, p. 295)¹⁸

Par ailleurs, sous la pression de féministes et d'organismes internationaux, une Convention visant l'élimination de toutes les formes de discrimination envers les femmes (CEDEF) est adoptée en 1979 par l'Organisation des Nations unies. D'une part, cette convention consacre la légitimité de l'action positive comme instrument destiné à réaliser l'égalité de fait entre les sexes dans tous les domaines, d'autre part, elle pose le fondement juridique de l'égalité entre les hommes et les femmes et la garantie d'un accès égal des chances pour les femmes.¹⁹ Au cours des décennies 1980 et 1990, on assiste donc à la reconnaissance sur le plan international du caractère structurel et transversal de la discrimination sexiste. Comme le précise

¹⁷ Fondé en 1976, Action Travail des femmes est un organisme à but non lucratif oeuvrant à soutenir les femmes socio-économiquement défavorisées dans leurs démarches pour accéder à des emplois décents, notamment dans les emplois dits non traditionnels. (www.atfquebec.ca)

¹⁸ Voir également *Canadian National Railway Co. c. Canada (Canadian Human Rights Commission)* et *Action travail des femmes* (25 juin 1987).

¹⁹ L'ensemble des pays occidentaux, dont le Canada, ont formulé leur adhésion à cette convention dans les années suivant son entrée en vigueur en 1981. Toutefois, les États-Unis n'ont fait que signer la convention, sans la ratifier.

Varikas (2004, p. 58), la discrimination sexiste revêt un caractère particulier dans la mesure où elle n'opère pas simplement comme « effet de barrage » mais comme « principe organisateur de la société ». Également, une « approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes » est proposée en 1985 lors de la Conférence mondiale des Nations unies de Nairobi. Adoptée en 1995 à la Conférence tenue à Beijing, l'approche intégrée, appelée aussi « gender mainstreaming », s'inscrit dans une logique prospective et préventive, afin que l'égalité des chances entre hommes et femmes puisse effectivement se réaliser. Généralement comprise comme un instrument, voire une stratégie dont l'objectif est d'agir en amont des processus inégalitaires et discriminatoires afin de produire l'égalité, l'approche intégrée se veut complémentaire aux politiques d'action positive. Ce ne sont donc pas les règles économiques et sociales des inégalités qui sont visées par l'approche intégrée de l'égalité mais le processus de définition des politiques publiques. Ajoutons que le postulat à la base de l'approche intégrée de l'égalité est la reconnaissance du caractère transversal de la dimension de genre dans les politiques publiques. (Dauphin, 2011, p. 313)

Sans entrer dans le débat concernant l'efficacité et les retombées concrètes de ce « concept-méthode », ²⁰ soulignons que l'adoption d'une approche intégrée a surtout contribué à réorienter l'agenda politique et à uniformiser les structures et processus relatifs aux politiques d'égalité des sexes. (Dauphin, 2011, p. 330)

²⁰ Anne-Marie Daune-Richard (2006, p. 117-133) cite l'exemple de la Suède, considérée exemplaire sur le plan de l'égalité des femmes où l'action publique a aussi été réorganisée autour du principe du « gender mainstreaming ». Elle observe notamment que, malgré un meilleur accès à l'emploi, les inégalités entre les hommes et les femmes perdurent en raison notamment du sous-emploi des femmes lié au travail à temps partiel subi. La ségrégation professionnelle est toujours très forte et les écarts de salaires demeurent très grands, particulièrement aux échelles salariales supérieures. Pour une analyse critique de cette approche, voir Sophie Jacquot (2006). L'instrumentation du gender mainstreaming à la Commission Européenne : entre ingénierie sociale et ingénierie instrumentale. *Politique européenne*, 3(20), p. 3-54. (www.cairn.info/revue-politique-europeenne-2006-3-page-33.html)

Certaines analyses portant sur les pays européens font également état d'une mutation dans les politiques d'égalité des sexes depuis la fin des années 1990, à la suite de la signature du traité d'Amsterdam. On sait que ce traité marque l'intégration de l'égalité entre les hommes et les femmes dans les politiques publiques ainsi que la définition d'une liste de critères de discrimination, incluant le sexe, comme c'est déjà le cas aux États-Unis et au Canada depuis plusieurs années. (CESE, 2012, p. 8)

En dépit de contextes culturels et politiques fort différents, les politiques d'égalité mises en place en Europe et en Amérique semblent donc être devenues, au cours des dernières décennies, de plus en plus similaires. (Lewis, 2006; Dauphin, 2006) De plus, cette harmonisation des politiques semble aller de pair avec une certaine dilution de l'enjeu de l'égalité des sexes. Lanquetin (2009, p. 105) parle de « discriminations multiples » désignant le caractère cumulatif de situations et de motifs menant à des pratiques discriminatoires. Stratigaki (2008, p. 11) reconnaît que l'intégration de la promotion de l'égalité des sexes à la plupart des politiques d'égalité des chances permet de mieux considérer les différences entre hommes et femmes mais elle observe aussi que l'égalité des femmes tend à disparaître devant « l'égalité pour tous ». Or, dans le discours public, la priorité de « l'égalité pour tous » donne lieu à l'émergence de politiques de la diversité.

Ainsi dans la France républicaine, l'apparition du terme de la diversité est survenue au milieu des années 2000 à la suite du lancement d'une « Charte de la diversité » en collaboration avec différents grands employeurs dans le cadre du renforcement

des législations antidiscriminatoires. (Laufer, 2009, p. 36; Bereni et Jaunait, 2009, p. 5)²¹ Par contre, aux Etats-Unis et au Canada, caractérisés par le multiculturalisme, le discours de la diversité s'est imposé progressivement dans le cadre de l'application des politiques d'action positive depuis les années 1970. Sans doute, la notion de diversité veut-elle rappeler « la nécessité de poser la question des inégalités et des discriminations dans le respect de l'égalité des chances et en restant conforme à une logique de liberté ». (Laufer, 2009, p. 34) Mais, comme l'expliquent Chicha et Charest (2013, p. 9), le modèle antidiscriminatoire des politiques d'action positive qui « vise la restauration d'un droit fondamental » s'est ainsi trouvé délaissé au profit d'un « concept managerial de la diversité axé sur la rentabilité économique ».

Selon Bereni et Jaunait (2009, p. 6), « la diversité est censée représenter l'au-delà de la discrimination ». En ce sens, faire la promotion de la diversité équivaut « à accroître la présence des membres de groupes dominés dans les lieux socialement valorisés, éventuellement au moyen de traitements préférentiels ». Néanmoins, dans la mesure où les conflits et « les rapports de pouvoir entre les groupes majoritaires et minoritaires » sont occultés, on peut sans doute considérer ce virage vers la diversité comme un processus de dépolitisation de la problématique de la discrimination sexiste. (Ibid., p. 10) De son côté, Laufer (2009, p. 49) précise que, malgré la possibilité de considérer un ensemble plus vaste de discriminations dans le modèle de la diversité, la multiplication de catégories « peut conduire à une situation où la comparaison devient difficile et surtout, où le caractère transversal et universel du principe d'égalité, et notamment de l'égalité entre les sexes, peut perdre de son acuité ».

²¹ L'idée d'une Charte de la diversité est lancée en janvier 2004 dans un rapport publié par l'Institut Montaigne « Les oubliés de l'égalité des chances ». La rédaction de la Charte a été réalisée avec la participation de plusieurs grandes entreprises. Depuis 2004, elle a été proposée à diverses grandes entreprises et PME (Lanquetin, 2009, p. 97). (Voir aussi : www.charte-diversite.com/charte-diversite-la-charte.php#historique)

La notion de « discriminations multiples » dont parle Lanquetin (2009), n'est pas sans évoquer la méthode d'analyse intersectionnelle des rapports de domination, hautement débattue ces dernières années chez les théoriciennes et militantes féministes, au Québec comme ailleurs. (Jaunait et Chauvin, 2012) Cette approche trouve son origine dans les positions des féministes afro-américaines qui ont remis en cause dès les années 1980, la prédétermination du rapport social de sexe sur les autres rapports de domination.²² Comme le note Micheline De Sève (2012, p. 2), « l'intersectionnalité, qui vise à souligner la nécessité de combiner l'analyse de genre à d'autres dimensions telles que l'identité ethnique, la classe ou l'orientation sexuelle », n'est pas nouvelle.²³ Ce qui est nouveau toutefois, dans le cadre des débats sur l'intersectionnalité, c'est la remise en question du mouvement féministe lui-même, dans son rôle de représentation des femmes. Selon Francine Descarries (2004b, p. 7), le défi posé par la théorie de l'intersectionnalité est de « parvenir à mieux conceptualiser la complexité des identités et statuts multiples simultanés des femmes, de même que de la diversité de leurs positions, sans pour autant aboutir à un effritement autodestructeur du potentiel transformateur de la pensée féministe ».²⁴

²² Le terme d'intersectionnalité a été forgé par la juriste américaine Kimberlé W. Crenshaw à la fin des années 1980. Selon Micheline de Sève (2011, p. 3), Crenshaw a démontré comment les femmes de couleur tombaient entre les mailles des programmes d'action positive construits sur des catégories uniques.

²³ De Sève mentionne notamment la formation de comités de condition féminine dans les syndicats ou les partis politiques contribuent à la formulation de théories féministes touchant l'écologie.

²⁴ Voir également Francine Descarries et Lyne Kurtzman, dir. (2009). Faut-il réfuter le Nous femmes pour être féministe au XXI^{ème} siècle ? Actes du Colloque organisé par l'Institut de recherche et d'études féministes de l'UQAM, dans le cadre du 76^{ème} Congrès de l'ACFAS (6 mai 2008). *Les Cahiers de l'REF*, (19).

1.2 Les politiques visant un salaire égal pour un travail de valeur égale

Bien qu'inégale et inachevée, la mise en œuvre de politiques d'action positive a révélé le caractère systémique de la discrimination sexiste. Elle a aussi fait progresser l'accès des femmes à l'emploi de sorte qu'un certain nombre d'entre elles (surtout des professionnelles) ont réussi à contourner les « régimes d'inégalité » issus du « plafond de verre ». (Acker, 2009)²⁵ Néanmoins, les hommes et les femmes demeurent inégalement répartis entre les secteurs d'activité, les postes de travail, les niveaux de responsabilité et les formes d'emploi. Dans la plupart des pays occidentaux, une majorité de femmes se trouve concentrée dans un nombre limité d'emplois, dont plusieurs à temps partiel, principalement dans le secteur des services. Dans ces emplois « réservés » aux femmes, les compétences professionnelles requises sont souvent occultées et on parle surtout de qualités personnelles ou « naturelles » auxquelles on accorde peu de valeur monétaire. En ce sens, même si le principe d'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes pour un travail de valeur égale est reconnu comme un droit fondamental depuis 1951²⁶ et malgré l'introduction de ce principe dans les chartes des droits adoptées par différents gouvernements, les femmes doivent se contenter d'un salaire moindre que celui attribué aux hommes.²⁷ À compter des années 1980,

²⁵ C'est en 1986 que l'expression « plafond de verre » (ou « glass ceiling ») est consacrée pour décrire le phénomène de ségrégation verticale dans les milieux professionnels, à la suite de son utilisation par deux journalistes américaines pour désigner les barrières excluant les femmes des niveaux hiérarchiques les plus élevés dans la majorité des organisations. Voir Marie Buscatto et Catherine Marry (2009). Le plafond de verre dans tous ses éclats. La féminisation des professions supérieures au xx^{ème} siècle. *Sociologie du travail*, (51), 170-182.

²⁶ Pour prendre connaissance de la Convention no 100 adoptée par l'Organisation internationale du travail en 1951, voir : http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_decl_fs_84_en.pdf

²⁷ Au Québec et au Canada, de même qu'aux États-Unis, le salaire des femmes équivalait à un peu plus de la moitié de celui des hommes au début des années 1980. (David, 1986, p. 10; Blau et Kahn, 2000, p. 76).

l'attention se porte donc de plus en plus, tant dans les mobilisations sociales que dans l'action publique, sur l'application du principe d'un salaire égal pour un travail de valeur égale afin de corriger la discrimination salariale intégrée dans les structures de rémunération des entreprises.

L'application de ce principe se présente toutefois différemment selon les contextes nationaux. Il nous paraît donc utile d'effectuer un bref survol des mesures mises en oeuvre dans quelques pays au cours des dernières décennies. En plus du Canada et des États-Unis, nous avons ciblé la France, la Suède et le Royaume-Uni, ces pays présentant des particularités institutionnelles dans le domaine du travail et de l'emploi. Ainsi les systèmes français et suédois de relations de travail et de détermination des salaires combinent des composantes centralisées, sectorielles et locales alors que les systèmes britannique, étatsunien et canadien sont beaucoup plus décentralisés. (Daly et al., 2006; Blau et Kahn, 1996 et 2000) On remarquera aussi que dans les pays européens, les politiques mises en oeuvre font référence à la notion d'égalité de rémunération et non pas à celle d'équité salariale comme c'est le cas aux États-Unis et au Canada, deux pays où les systèmes d'évaluation des emplois (Job Evaluation) sont implantés, voire négociés depuis plusieurs décennies.

1.2.1 France : un ensemble de législations incitatives

En France, le principe de l'égalité de rémunération pour « un même travail ou un travail de valeur égale » est inscrit dans le code du travail en 1972. Mais c'est en 1983 que sera adoptée une première législation portant spécifiquement sur l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes. Cette législation, dite « *Loi Roudy* », précise les différentes discriminations et définit des moyens de recours plus efficaces pour les salariés en vue d'assurer une véritable égalité des chances aux

femmes.²⁸ Les dirigeants d'entreprise ont l'obligation d'établir un diagnostic de la situation et par la suite de comparer les emplois des femmes et des hommes selon différents critères, tels les qualifications et les conditions de travail, afin de déterminer les emplois de valeur égale. (CESE, 2012, p. 12; IGAS, 2013, p. 18)

En l'absence de mesures coercitives, la *Loi Roudy* est demeurée peu appliquée. En 2001, la « *Loi Génisson* »²⁹ est donc adoptée afin de rendre obligatoire la négociation de l'égalité professionnelle au niveau de l'entreprise et de la branche. Elle sera suivie en 2004 d'un *Accord national interprofessionnel* entre les différents partenaires sociaux, par lequel les employeurs s'engagent à réexaminer à tous les cinq ans les classifications et les critères d'évaluation des emplois afin de réduire l'écart salarial entre les hommes et les femmes. Néanmoins, en mars 2006, une nouvelle législation est adoptée pour favoriser l'égalité de traitement entre hommes et femmes, qui impose aux employeurs une obligation de négociation annuelle ainsi que la justification des mesures mises en œuvre selon un échéancier déterminé. (*Loi no 2006-240*) Comme le souligne Chicha (2006, p. 23), la définition de l'égalité à laquelle se réfère cette mesure législative demeure imprécise, de sorte qu'elle peut être appliquée autant à la notion de « travail égal » qu'à celle de « travail de valeur égale ». Même si elles sont plus incitatives que dans les législations précédentes, ces dispositions demeureront encore une fois peu suivies. Un mécanisme de sanction financière a donc été adopté en 2010, à l'égard des entreprises de plus de 50 salariés qui ne respectent pas les différentes obligations de négociation. (IGAS, 2013, p. 19; CESE, 2012, p. 13)

²⁸ La *Loi « Roudy »* a été défendue par Yvette Roudy, ministre chargée des Droits de la femme de 1981 à 1985.

²⁹ La désignation de la *Loi « Génisson »* fait référence à un rapport de Catherine Génisson remis au premier ministre en juillet 1999, portant sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

1.2.2 Suède : un cadre législatif imposant une obligation de résultat

En Suède, la première législation reconnaissant des droits égaux aux hommes et aux femmes dans le monde du travail date de 1980. Une loi sur l'égalité des chances (*The Equal Opportunities Act*) remplacera cette première législation en 1991 avec les mêmes objectifs, à savoir améliorer la situation des femmes dans la vie au travail et assurer la promotion de l'égalité des droits. Elle impose la coopération entre les employeurs et les employés dans la mise en place de mesures garantissant l'égalité au travail afin d'éviter les différences de rémunération et de conditions de travail entre les hommes et les femmes qui effectuent le même type de travail. L'employeur doit s'assurer, selon ses ressources et les circonstances, que les conditions de travail conviennent aux femmes et aux hommes. Si l'employeur ne respecte pas ses obligations ou s'il refuse d'établir ou de réviser son plan pour l'égalité, l'Ombudsman saisit la Commission de l'égalité, organisme quasi-juridictionnel qui peut condamner l'employeur à des amendes importantes, après des audiences publiques auxquelles les parties doivent obligatoirement participer. (*The Equal Opportunities Act-SFS*, 1991)

En 2001, la loi sur l'égalité des chances est modifiée afin d'intégrer des mesures destinées à améliorer le dépistage et l'analyse des inégalités. Le rôle de l'Ombudsman, créé en 1980, est renforcé afin d'aider les partenaires sociaux à remplir leurs obligations au regard de la loi, en mettant surtout l'accent sur les grilles de salaires. Tout employeur comptant 10 employés et plus doit produire un rapport annuel sur les salaires et définir des plans d'action afin d'éliminer les écarts salariaux non justifiés. Les employeurs ont aussi l'obligation d'évaluer les exigences imposées pour un travail donné et de les comparer avec celles des autres emplois existants dans l'entreprise, en tenant compte des connaissances, des capacités, des responsabilités et des efforts nécessaires. (BIT, 2007, p. 81; Chicha, 2006, p. 10)

Toutefois, en 2009, la loi sur l'égalité des chances et six autres législations anti-discriminatoires sont remplacées par une législation commune sur la discrimination (*Discrimination Act*), laquelle contient des dispositions pour interdire également la discrimination fondée sur l'âge, l'identité transsexuelle et les manifestations de transsexualisme. Dans le cadre de cette nouvelle législation, l'analyse des rémunérations doit être effectuée à tous les trois ans, plutôt qu'à tous les ans comme c'était le cas depuis 1994. De plus, un seul Ombudsman (contre la discrimination) est institué en remplacement des quatre Ombudsman existants. (IGAS, 2013, p. 38)³⁰

1.2.3 Royaume-Uni: une obligation de bonnes pratiques

Au Royaume-Uni, la première législation concernant l'égalité de rémunération est adoptée en 1970 (*Equal Pay Act*)³¹, à la suite de grèves initiées par les ouvrières du secteur automobile.³² Coordonnée par une Commission d'égalité des chances, la loi sur l'égalité de rémunération adoptée en 1970 rend illégales les échelles salariales inférieures spécifiques aux femmes qui prévalaient jusque là et oblige les employeurs à ajuster leurs grilles de classifications et de salaires. En 1983, la législation de 1970 est amendée en vue d'intégrer le concept de « valeur égale » donnant lieu à la comparaison d'emplois féminins et masculins sur la base de critères d'évaluation. Mais comme le souligne Chicha (2006, p. 15), au Royaume-Uni, la mise en oeuvre de l'égalité de rémunération dans les organisations publiques et privées est volontaire et aucune démarche spécifique n'est imposée aux

³⁰ Voir Ministère de l'intégration et de l'égalité des genres, « *Fact Sheet* », janvier 2009 ; voir également Fiche info/ Égalité entre femmes et hommes (www.sweden.se)

³¹ L'*Equal Pay Act 1970* est suivi en 1975 de législations sur la discrimination sexuelle.

³² Cette grève a fait l'objet d'un film en 2010 réalisé par Nigel Cole : « *We want sex equality* ».

employeurs. Toutefois, des plaintes peuvent être déposées auprès de la Commission d'égalité des chances. Un code de pratique est également disponible à compter de 1997.

Au début des années 2000, diverses études et enquêtes sont réalisées dont certaines concluent à la nécessité de moderniser la législation sur l'égalité salariale et de la rendre plus efficace (Equal Pay Task Force, 2001). Puis en 2006, différentes dispositions sont adoptées (*Equality Act 2006*) en vue d'intégrer la Commission de l'égalité des chances à une Commission de l'égalité et des droits de l'homme nouvellement créée. C'est maintenant cette commission qui est responsable de la lutte contre toutes les discriminations, en vertu d'une nouvelle loi sur l'égalité (*Equality Act 2010*) qui remplace l'ensemble des mesures portant sur l'égalité et la discrimination déjà adoptées. Un nouveau Code statutaire de bonnes pratiques en matière d'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes est également rendu public. Ce code destiné aux employeurs a force de loi depuis avril 2011. Il apporte notamment des précisions sur le processus d'évaluation et de comparaison des emplois de valeur comparable.

1.2.4 États-Unis : l'enjeu de la valeur comparable

Aux États-Unis, un décret exécutif, le « *Lilly Ledbetter Fair Pay Act* », a été signé par le président Barack Obama le 29 janvier 2009. La signature de ce décret renverse une décision de la Cour suprême des États-Unis qui affirmait la constitutionnalité d'une loi fédérale fixant la date limite pour déposer une plainte pour discrimination salariale à 180 jours après la signature d'embauche. (Mercat-Bruns, 2011, p. 117) Il permet ainsi aux travailleuses de différents États de contester les pratiques discriminatoires sur le plan salarial. Toutefois, la promulgation du « *Paycheck Fairness Act* », déposé à diverses reprises devant le Congrès américain en

remplacement de l' « *Equal Pay Act* » adopté dans les années 1960, est toujours en attente. S'il était adopté, ce projet de loi fédérale donnerait plus de moyens aux femmes pour lutter contre la discrimination salariale en obligeant les employeurs à justifier les différences salariales et en augmentant les pénalités associées aux pratiques discriminatoires. Mais compte tenu des diverses tentatives infructueuses afin de soumettre ce projet de loi à un vote final par le Sénat depuis 2009, son adoption semble avoir peu de chances de se concrétiser dans un avenir rapproché. (National Women's Law Center, 2014 et 2011)

Néanmoins, la question de l'équité salariale est un enjeu de relations de travail et de négociations collectives dans plusieurs municipalités (Watkins, 1994, p. 7) ainsi que dans bon nombre d'États depuis la fin des années 1970, sous le vocable « *Comparable Worth* ». À la suite de revendications des travailleuses syndiquées du secteur public, des démarches d'équité salariale ont en effet été réalisées dans plus d'une vingtaine d'États dont le Minnesota, l'Oregon et Washington³³. Il est à noter toutefois que l'orientation et la procédure adoptées diffèrent d'un État à l'autre de sorte que les résultats en termes d'ajustements salariaux peuvent varier grandement. (Hartmann et Aaronson, 1994, p. 81; Watkins, 1994)³⁴. Ajoutons que les correctifs s'avèrent modestes dans la plupart des États (Killingsworth, 2002, p. 18; Watkins, 1994). Par ailleurs, si l'évaluation des emplois paraît être le véhicule nécessaire pour identifier la discrimination salariale (Ryan, 1984), cet exercice semble néanmoins problématique dans la mesure où il a tendance à être fortement contrôlé par les gestionnaires supportés par des représentants de sociétés-conseil

³³ Une vingtaine d'États avaient implanté des programmes d'équité salariale en 1989 (Hartmann et Aaronson, 1994, p. 69; Watkins, 1994, p. 6).

³⁴ Dans l'État de Washington, c'est la méthode de la firme Wyatt qui a été utilisée et dans l'État du Minnesota, c'est la méthode Hay.

en rémunération. (Hallock, 2000, p. 40)³⁵ Enfin, il faut sans doute souligner qu'un écart persiste, encore aujourd'hui, entre les salaires des femmes et celui des hommes, tant dans les emplois différents qu'au sein d'une même profession.³⁶

Par ailleurs, il faut aussi souligner que les politiques de la « Comparable Worth » mises en place se sont limitées jusqu'à présent au secteur public et ne rejoignent guère la main-d'œuvre féminine des secteurs faiblement rémunérés aux États-Unis. En effet, dans le secteur privé, les mobilisations et interventions relatives à l'équité salariale l'ont été sur une base volontaire surtout par le biais d'actions collectives (*Class Action*) dont la plus importante est sans contredit la cause de *Dukes c. Wal-Mart Stores*, premier employeur privé des États-Unis.³⁷ Alors que la Cour d'appel de la Californie s'était prononcée en 2004, 2007 et 2010, en faveur de l'admission d'une « *Class Action* » à la suite du dépôt d'une action intentée en 2001, Wal-Mart a eu finalement gain de cause, dans un jugement rendu par la Cour Suprême des États-Unis en 2011. Cette cause montre les limites d'une action collective dans un contexte où la preuve de la discrimination salariale doit être établie par les personnes plaignantes. (Mercat-Bruns, 2011, p. 127)³⁸

³⁵ Pour avoir une idée des contradictions et problèmes vécus dans les démarches d'équité salariale de ces différents États, voir l'analyse de l'État de l'Orégon (Hallock, 2000).

³⁶ Selon les données du recensement de 2010, cet écart serait de près de 20 % en se référant aux salaires hebdomadaires versés aux employés travaillant à temps plein.

³⁷ Wal-Mart emploie environ un million de personnes, réparties dans plus de 3 000 magasins. Betty Dukes est la salariée qui a initié la démarche en 2000 en déposant une plainte contre Wal-Mart devant le tribunal fédéral américain, alléguant une discrimination salariale fondée sur le sexe.

³⁸ Sur la question des pratiques discriminatoires de Wal-Mart, voir également le site de l'U.S. Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) (www.eeoc.gov/)

1.2.5 Canada : des législations proactives dans différentes provinces

Au Canada, la situation au regard de l'équité salariale diffère selon qu'il s'agit des entreprises et organismes de juridiction fédérale ou provinciale. Sur le plan fédéral, d'importants travaux de recherche ont été réalisés au début des années 2000 à la suite d'un bilan de la Commission canadienne des droits de la personne et des nombreuses critiques à l'égard du mode de mise en œuvre de l'équité salariale dans le cadre de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Un groupe de travail a donc été formé afin d'examiner l'article 11, qui déclare discriminatoires les disparités salariales entre les hommes et les femmes qui exécutent, dans le même établissement, des fonctions équivalentes.³⁹ Dans son rapport déposé en 2004, ce groupe de travail a recommandé l'adoption d'une nouvelle loi et la mise en place d'un modèle proactif en matière d'équité salariale en remplacement de l'actuel système de plaintes. Or, plutôt que de donner suite à ces recommandations, le gouvernement conservateur a plutôt proposé une *Loi sur l'équité dans la rémunération du secteur public*. Cette législation a été adoptée le 6 février 2009 à titre de partie de la *Loi sur l'exécution du budget* (C-10). Dans cette loi présentée par le gouvernement comme une modalité plus efficace de traiter de la question du salaire égal pour un travail de valeur égale, l'équité salariale est traitée comme un objet de négociation collective qui doit tenir compte des modes d'établissement de la rémunération dans les entreprises. Le fait que le secteur public fédéral opère

³⁹ Entre 2001 et 2004, le Groupe de travail sur l'équité salariale a commandé des recherches indépendantes et a mené une vaste consultation visant à recueillir les opinions de groupes diversifiés de particuliers, de groupes d'intervenants et de représentants de ministères et organismes gouvernementaux. Le rapport déposé en 2004 est intitulé : *L'équité salariale : une nouvelle approche à un droit fondamental*.

dans une économie de marché est aussi invoqué par le gouvernement conservateur.⁴⁰

Par ailleurs, au niveau des provinces, la majorité ont privilégié depuis le milieu des années 1980 une approche proactive en matière d'équité salariale.⁴¹ Les mesures mises en place diffèrent cependant quant à leur formulation et à leur portée. Ainsi, seules les législations ontarienne et québécoise s'adressent à la fois au secteur public et privé, les mesures adoptées dans les autres provinces étant réservées au secteur public. Au Manitoba, première province à adopter une législation proactive en 1985, les dispositions relatives à l'équité salariale sont insérées dans une *Loi sur l'égalité des salaires* et s'appliquent à certaines parties du secteur public (universités, sociétés d'État et établissements de soins de santé et certains organismes de la fonction publique). Aucun mécanisme de plaintes n'est établi. Dans la province de l'Île-du-Prince-Édouard, la législation adoptée vise l'ensemble du secteur public alors que dans les provinces du Nouveau-Brunswick et de la Nouvelle-Écosse, les législations s'appliquent à certains groupes d'employés du secteur public.⁴² Par contre, dans la province de Terre-Neuve-et-Labrador ainsi qu'en Colombie-Britannique, ce sont des programmes administratifs d'équité salariale, dans lesquels la mise en place de systèmes d'évaluation non sexistes doit

⁴⁰ Voir : *Loi sur l'équité dans la rémunération du secteur public* L.C. 2009, ch. 2, art. 394. ([www.tbs-sct.gc.ca/lrco-rtor/relations/consult/psecarpe-lerspres04-fra.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/lrco-rtor/rerelations/consult/psecarpe-lerspres04-fra.asp)); Voir également: Healy et Senge (2009). *Iniquité salariale : analyse de la Loi sur l'équité de la rémunération du secteur public*. Congrès du travail du Canada, Rapport de recherche, 47.

⁴¹ Pour plus d'informations, voir : Association nationale Femmes et Droit (www.anfd.ca); Groupe de travail (2004); England et Gad (2002); Jugement Julien (2004), annexes 11 et 12 - CanLII 656 (QC CS). Voir également : <http://www.pch.gc.ca/ddp-hrd/docs/cedaw-cedef7/107-fra.cfm>

⁴² Il est à noter que la loi adoptée en 1989 au Nouveau-Brunswick a été remplacée par une nouvelle *Loi sur l'équité salariale* en 2009. Cette dernière législation comprend des dispositions sur le maintien de l'équité salariale.

être convenue, après entente entre les gouvernements et les syndicats. Enfin, la Saskatchewan et l'Alberta n'ont pas de législation spécifique en matière d'équité salariale. Toutefois, le gouvernement de la Saskatchewan a mis en place une politique cadre sur l'égalité de rémunération dans laquelle les principes de l'équité salariale doivent être appliqués à tous les emplois, qu'ils soient à prédominance masculine ou à prédominance féminine.⁴³

L'Ontario a donc été la première province à adopter, en 1987, une loi proactive s'adressant à l'ensemble du marché du travail (secteurs public et privé). La loi ontarienne (*Pay Equity Act*) a d'ailleurs servi de modèle à l'élaboration de la loi québécoise adoptée en 1996. Sans entrer dans le détail de cette législation, mentionnons que l'ensemble des entreprises ontariennes sont assujetties à la loi dès qu'elles atteignent 10 salariés, mais seuls les employeurs dont l'entreprise compte 100 salariés ou plus doivent évaluer et comparer la valeur des emplois féminins et masculins. Lorsque la valeur d'un emploi féminin est jugée équivalente à celle d'un emploi masculin, le salaire de l'emploi féminin doit être ajusté. Quant aux employeurs dont l'entreprise compte moins de 100 salariés, ils ne sont pas tenus d'évaluer leurs emplois ni d'établir de programmes mais ils doivent respecter les principes de l'équité salariale. En pratique, plusieurs de ces employeurs ne se sont donc pas conformés à la loi.

Le texte de loi ontarien prévoit, dans les entreprises de 100 salariés et plus, la négociation d'un programme d'équité à l'égard de chacune des associations accréditées présentes dans un établissement et la mise en place d'un programme

⁴³ Il s'agit de l'*Equal Pay for Work of Equal Value and Pay Equity Policy Framework* (1997). En Saskatchewan, la *Loi sur les normes de travail* stipule que nul employeur ne peut discriminer en versant aux employées une rémunération inférieure à celle des employés. (www.patrimoinecanadien.gc.ca/ddp-hrd/docs/cedaw-cedef7/107-fra.cfm 2009)

distinct à l'intention des employés non syndiqués. Aucune mention d'un comité d'équité n'est donc faite dans la loi ontarienne. Quant aux modalités de versement des ajustements, ceux-ci varient selon la taille des entreprises. Par ailleurs, une disposition concerne le maintien de l'équité salariale une fois qu'elle a été mise en œuvre mais aucun mécanisme de surveillance systématique n'est proposé pour s'assurer de la conformité à cette exigence. Ajoutons que la loi ontarienne permet le retour à des écarts salariaux entre catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine de valeur équivalente si l'employeur peut démontrer que ces écarts résultent de différences au niveau du pouvoir de négociation des syndicats.

La loi ontarienne a fait l'objet de certaines analyses critiques au début des années 2000. (England et Gad, 2002; Weiner, 2002; Gunderson, 2002; Baker et Fortin (2000); Gunderson et Lanoie, 1999)⁴⁴ Si l'ensemble de ces auteurs reconnaît la nécessité d'une législation proactive sur l'équité salariale ainsi que des ajustements salariaux auxquels elle a donné lieu, en particulier dans le secteur public, sa complexité d'application est relevée et des réserves sont exprimées quant à la capacité de la loi ontarienne d'éliminer la discrimination salariale notamment dans les PME.⁴⁵ La méthode d'estimation des écarts salariaux utilisée, à savoir la méthode de comparaison par paire, est particulièrement mise en question. En apparence simple, cette méthode pose des difficultés dans son application surtout dans les entreprises où il n'y pas d'emplois masculins ou encore, dans les cas où il y

⁴⁴ La loi ontarienne a également fait l'objet d'études empiriques. Voir notamment Jan Kainer (2002). *Cashing on Pay Equity ? Supermarket Restructuring and Gender Equality*; Parbudyal Sing et Ping Peng (2009). Pay equity in Ontario: The case of a non-profit senior's service. *Canadian Public Administration*, vol. 52, (4), p. 613–625.

⁴⁵ Ainsi, dans les entreprises privées, seulement 20 % des catégories à prédominance féminine ont obtenu un ajustement salarial et ce dernier est en moyenne de moins de 1 %. Dans le secteur public, cette proportion est de 40 % pour un ajustement salarial de 2,2 %. (Gunderson et Lanoie, 1999, p. 3).

a plus d'un emploi masculin de valeur équivalente. En effet, dans cette dernière hypothèse, l'emploi féminin doit être comparé avec l'emploi masculin dont le taux salarial est le plus bas. Il est à noter cependant qu'en 1993, d'autres méthodes ont été proposées afin de faciliter les comparaisons.

- La Loi québécoise sur l'équité salariale

Au Québec, la *Loi sur l'équité salariale* a été adoptée unanimement par l'Assemblée nationale le 21 novembre 1996, après plusieurs années de consultation et de discussion entre le gouvernement et les partenaires du marché du travail, soient les employeurs, les syndicats et les groupes féministes. La loi québécoise vise à corriger, au sein de chaque entreprise, les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe. Cette législation oblige donc les employeurs à prendre des mesures pour faire en sorte que toutes les personnes salariées de leur entreprise qui occupent des catégories d'emplois à prédominance féminine reçoivent une rémunération égale aux catégories d'emplois à prédominance masculine dans la mesure où elles accomplissent un travail d'égale valeur.

La loi québécoise concerne l'ensemble des employeurs privés et publics dès que leur entreprise atteint le nombre de dix salariés. Dans les entreprises de 100 salariés et plus, un programme d'équité salariale selon quatre étapes précises doit être établi et un comité d'équité, de type paritaire, doit être institué. L'établissement d'un tel programme est également obligatoire dans les entreprises qui comptent entre 50 et 99 salariés mais le comité est facultatif. Quant aux plus petites entreprises, comptant entre 10 et 49 salariés, aucun exercice précis n'est requis, mais les employeurs de ces entreprises doivent déterminer les ajustements nécessaires afin de respecter l'équité salariale. En vertu de la loi, le programme d'équité s'adresse à l'ensemble des salariés d'une entreprise mais il est également possible d'établir des

programmes « distincts » qui s'adressent à une partie du personnel de l'entreprise, notamment lorsque des associations accréditées en font la demande.

À l'occasion du dixième anniversaire d'existence de la *Loi sur l'équité salariale* en 2006, un bilan de sa mise en œuvre a été préparé par la Commission de l'équité salariale, responsable de l'administration de cette législation. Malgré plusieurs ajustements salariaux, en particulier dans le secteur public, il ressort de ce bilan que la moitié des employeurs assujettis à la loi avaient alors rempli leurs obligations, et qu'un tiers des exercices réalisés avaient donné lieu à des ajustements salariaux. Au terme d'une consultation auprès des différents partenaires, la loi a donc été amendée en 2009 afin d'inciter les employeurs retardataires à s'y conformer au plus tard le 31 décembre 2010, sous peine d'amendes et d'avoir à verser à leurs salariés les ajustements d'équité salariale requis rétroactivement au 21 novembre 2001. De nouvelles modalités plus souples concernant le maintien de l'équité salariale ont également été adoptées et le budget de la Commission de l'équité salariale a été rehaussé afin de lui permettre de mieux répondre aux objectifs de la loi et aux problèmes soulevés par son application.

1.3 Remarques sur la notion d'écart salarial

Par la mise en œuvre de politiques et de mesures législatives concernant l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale ou comparable, les gouvernements souhaitent réduire les écarts salariaux entre les hommes et les femmes en emploi. L'évolution des écarts sexuels de salaire est d'ailleurs analysée régulièrement par les organismes nationaux et internationaux s'intéressant au travail et à l'emploi. Ainsi, des rapports du Bureau international du travail (2011, p. 24) et de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2012, p. 176) font état pour l'année 2006 d'un écart moyen de 18 pour cent entre les salaires médians des

hommes et des femmes travaillant à temps plein, alors qu'il dépassait les 20 pour cent dans bon nombre de pays au début des années 2000.

Des différences sont constatées selon les contextes nationaux.⁴⁶ Ainsi l'écart est plus marqué au Royaume-Uni, au Canada et aux États-Unis que celui observé en France et en Suède. Les variations observées peuvent être mises en relation avec le type de politiques et mécanismes institutionnels en vigueur en matière de fixation des salaires. (OCDE, 2012, p. 170) En particulier, le niveau de coordination et de centralisation du système de relations de travail ainsi que la détermination du salaire minimum paraissent influencer la distribution globale des salaires ainsi que l'ampleur de l'écart salarial entre les hommes et les femmes. (OCDE, 2012, p. 180; Meulders, Plassman et Rycx, 2005, p. 105; Blau et Kahn, 1996, p. 57)

Si on considère en particulier la situation canadienne, on observe que malgré la mise en œuvre de législations proactives sur l'équité salariale dans différentes provinces, l'écart salarial entre les hommes et les femmes demeure, avec le Royaume-Uni et les États-Unis, parmi les plus élevés des pays de l'OCDE. Il apparaît également que l'écart salarial entre les hommes et les femmes à faible revenu est plus prononcé au Canada que dans la plupart des pays de l'OCDE. (Cool, 2012, p. 4; OCDE, 2012, p. 176) Par ailleurs, selon les analyses de l'économiste Marie Drolet (2011, p. 6), une réduction constante de l'écart salarial est observable au Canada depuis la fin des années 1980 en raison d'une hausse du niveau de scolarité des femmes et d'une augmentation plus rapide du salaire des femmes que de celui des hommes au cours de ces années. En ce qui concerne plus particulièrement le Québec, l'écart salarial entre les hommes et les femmes en emploi est un peu plus faible que dans

⁴⁶ Selon une comparaison faite par l'ISQ (2009), sur la base des données de 2006, c'est en France que l'écart salarial est le plus bas, alors que l'écart le plus élevé se trouve aux États-Unis. Quant à la Suède, l'écart est au même niveau que celui du Canada.

l'ensemble du Canada. De plus, la rémunération horaire des femmes a progressé plus rapidement que celle des hommes depuis le début des années 2000. (ISQ, 2012, p. 30)⁴⁷ Selon Gagnon et Fadel (2008, p. 142), cette amélioration découle en partie de la mise en œuvre de la *Loi sur l'équité salariale*.

1.3.1 Écart salarial et discrimination

La persistance d'inégalités entre la rémunération des hommes et celle des femmes peut être interprétée comme l'indice d'une discrimination salariale sur la base du sexe. Pour autant, la notion d'écart salarial n'est pas synonyme de discrimination. Les écarts salariaux constituent en quelque sorte le « noyau dur » et « l'indicateur final et synthétique » des inégalités entre les sexes qui structurent le marché du travail, alors que la discrimination salariale se manifeste par un traitement salarial différent à l'égard de personnes de même qualification. (Meulders, Plasman et Rycx, 2004, p. 97; Curraize et Hugounenq, 2004, p. 195) Comme le note le Bureau international du Travail (2003, p. 50), on peut parler de discrimination dans la rémunération lorsque la détermination des salaires se fonde principalement sur les caractéristiques individuelles de la personne et non sur le contenu et les exigences des tâches à exécuter.

Au-delà de l'observation d'écarts dans la rémunération, il est d'usage d'analyser les composantes de ces écarts pour établir leur caractère discriminatoire. Statisticiens et économistes parlent ainsi d'une part « expliquée » et « non expliquée » de l'écart salarial. (Meurs et Ponthieux, 2005, 2000; Curraize et Hugounenq, 2004; Drolet,

⁴⁷ Il est à noter que l'écart salarial entre les hommes et les femmes est souvent exprimé en termes de ratio (salaire horaire moyen des femmes par rapport à celui des hommes en pourcentage). Au Québec, ce ratio est en croissance quasi continue depuis 1997 (ratio de 84,2 %). En 2012, il s'établit à 89,2 % (ISQ, 2012, p. 30). Selon Labrosse (2013, p. 2), le taux de salaire horaire moyen des femmes en 2012 s'établit à 20,90 \$, celui des hommes à 23,44 \$.

2002ab; Blau et Kahn, 2007, 2000)⁴⁸ La part « expliquée » ou « structurelle » renvoie à des facteurs associés au modèle du capital humain, à savoir des caractéristiques individuelles découlant notamment des choix éducationnels et professionnels⁴⁹, ainsi qu'à des facteurs relevant du contexte organisationnel et des spécificités des emplois occupés : secteur d'activité et taille de l'entreprise, type de profession, appartenance à un syndicat, travail à temps partiel qui relèvent des choix des personnes. Quant à la part « inexpliquée » de l'écart,⁵⁰ elle concerne les différences de valorisation des différentes caractéristiques et traduit de ce fait une discrimination salariale.

Toutefois, l'examen de la part « expliquée » permet aussi de repérer des facteurs discriminatoires associés à la ségrégation professionnelle et sectorielle. La ségrégation professionnelle, désignée aussi comme ségrégation verticale ou hiérarchique renvoie à la concentration ou à la surreprésentation des femmes dans certains niveaux de la hiérarchie professionnelle et au fait qu'elles n'accèdent pas (ou peu) aux postes les plus élevés dans la hiérarchie, en raison du « plafond de verre ». La ségrégation horizontale ou sectorielle désigne quant à elle la concentration des femmes dans certains secteurs d'activité (soins et autres professions du domaine de la santé, travail de bureau et d'administration,

⁴⁸ Cette méthode a été initiée par les travaux d'Oaxaca et de Blinder qui consiste à estimer séparément une équation de salaires pour les hommes et les femmes ce qui permet de décomposer l'écart des salaires moyens estimés en deux parties. (Meurs et Ponthieux, 2005, p. 260)

⁴⁹ Comme le note Carole Vincent dans son étude sur les raisons des écarts salariaux entre les hommes et les femmes (2013, p. 13), un certain nombre de diplômés occupent des emplois qui ne correspondent pas à leur domaine d'études. De plus, chez les diplômés d'un même domaine d'étude, les écarts salariaux entre les hommes et les femmes demeurent importants comme le démontrent Boulet (2014) et Mongeau (2015).

⁵⁰ Selon Meurs et Ponthieux (2000, p. 135), parmi les salariés à temps complet, près de la moitié de l'écart salarial entre hommes et femmes en France peut s'interpréter en termes de discrimination salariale.

éducation, restauration et hôtellerie), ceux-ci étant souvent moins valorisés sur le plan salarial que ceux investis par les hommes. (Vincent, 2013; Fortin et Huberman, 2002; Blau et Kahn, 2000)

1.3.2 La mesure des écarts salariaux discriminatoires⁵¹

La mesure des écarts salariaux discriminatoires est une opération complexe. D'une part, on note une diversité de concepts : rémunération totale ou globale, salaire horaire, salaire brut, salaire net, salaire moyen, salaire médian, sans parler des distinctions entre gains, revenus et salaires. D'autre part, différentes approches et méthodes de mesure sont utilisées par les analystes, ce qui donne lieu à des résultats variables puisque l'orientation retenue ainsi que les différences conceptuelles dans les sources de données et les indicateurs utilisés exercent une influence indéniable sur les résultats. (Gagnon et Fadel, 2008, p. 142; Lemièrre et Silvera, 2008, p. 4)⁵²

La discussion autour de la référence au salaire-horaire plutôt qu'au revenu annuel illustre la complexité de la mesure des écarts salariaux. Ainsi Robinson (1998, p. 31) est d'avis que l'utilisation du « taux horaire moyen pour les heures effectivement travaillées » permet d'isoler l'influence de la durée du travail entre les hommes et les femmes. Mais, selon Ponthieux et Meurs (2004, p. 154), l'écart des salaires sur

⁵¹ L'analyse des écarts salariaux selon une perspective macroéconomique est évidemment bien différente de l'estimation des écarts salariaux dans le cadre de l'application d'une législation sur l'équité salariale.

⁵² Au Québec et au Canada, les principales sources de données utilisées aux fins de la mesure des écarts salariaux entre les sexes dans une perspective macroéconomique se réfèrent aux enquêtes de Statistique-Canada, dont celles portant sur les ménages. Selon Gagnon et Fadel (2008, p. 142), ces données présentent l'avantage de fournir de l'information sur les caractéristiques associées aux répondants, ce qui permet d'analyser les écarts salariaux constatés selon différentes variables : âge, nombre d'enfants, niveau de scolarité, nombre d'heures de travail, statut d'emploi, secteur d'activité et taille de l'entreprise.

une base horaire ne donne « qu'une idée incomplète » de l'inégalité entre les hommes et les femmes, car il masque l'effet de « l'inégalité du nombre d'heures de travail, dont l'essentiel résulte du travail à temps partiel qui concerne presque exclusivement les femmes ».⁵³

Plus récemment, Drolet (2011, p. 3), dit privilégier le ratio fondé sur les salaires plutôt que celui fondé sur les gains pour apprécier les progrès des femmes au regard de l'équité salariale et affirme que le salaire horaire permet de « s'assurer que des quantités égales de travail soient comparées ». De son côté, Legault (2011, p. 34) admet que la rémunération annuelle présente le véritable revenu d'emploi disponible pour les travailleurs, mais estime que la rémunération horaire est plus simple à analyser et traduit davantage la valeur du marché. Legault remarque également que l'écart observé est habituellement moins important en se référant à la rémunération horaire. À titre d'exemple, selon l'indicateur du revenu annuel, l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes travaillant à temps plein toute l'année au Canada était de 29 pour cent en 2008.⁵⁴ Par contre, en se référant au salaire horaire moyen, cet écart était de 15 pour cent. (Cool, 2012, p. 3)

Au Québec, pour la même période, l'écart entre le salaire horaire des hommes et celui des femmes était légèrement inférieur, soit 13 pour cent. (Legault, 2013, p. 225) Les écarts les plus importants sont observables dans les petites entreprises non syndiquées alors que les écarts les plus faibles se retrouvent chez les employés

⁵³ Selon les données de l'ISQ (2009, p. 64), le travail à temps partiel concerne une femme sur quatre, comparativement à un homme sur dix et ce, principalement dans le secteur des services. Toutefois, selon Rose (2013, p. 7), le pourcentage des femmes âgées de 25 à 54 ans travaillant à temps partiel a diminué au cours des dix dernières années alors que celui des hommes a augmenté.

⁵⁴ En tenant compte des gains médians plutôt que des gains moyens, on obtient un écart de 24 %. Le gain médian est celui qui divise la population des travailleurs (d'un même sexe) en deux tranches égales, l'une gagnant plus que cette somme, l'autre moins.

syndiqués du secteur public, en grande majorité des femmes. (Rose, 2013, p. 7)⁵⁵ Ajoutons que l'écart salarial entre hommes et femmes qui n'ont pas de diplôme secondaire est plus grand que celui qui prévaut entre les hommes et les femmes qui ont complété des études universitaires. (Legault, 2010)

1.3.3 Les écarts salariaux et les législations sur l'équité salariale

Les législations portant spécifiquement sur l'équité salariale, telle la loi québécoise, ont pour objet la correction des écarts salariaux prévalant dans une entreprise entre les emplois majoritairement occupés par des femmes et ceux occupés majoritairement par des hommes et dont la valeur est égale ou comparable. Tout en désignant la ségrégation des emplois selon le sexe comme principal facteur de discrimination, ces législations s'intéressent donc surtout aux effets de cette ségrégation, à savoir la sous-évaluation des salaires attribués aux emplois féminins. À la différence des mesures d'action positive visant l'atteinte d'une plus grande mixité en emploi, les législations portant sur l'équité salariale remettent en question la détermination des taux de rémunération ainsi que la hiérarchisation traduite dans les structures salariales des entreprises. Cependant, dans la mesure où l'application de la loi s'effectue au sein de chacune des entreprises, il est difficile d'établir un lien direct entre l'atteinte de l'équité salariale dans les milieux de travail et la réduction des écarts dans l'ensemble du marché du travail. Certains auteurs expriment d'ailleurs des doutes quant à l'efficacité des législations sur l'équité salariale aux fins de la réduction de ces écarts dans le cadre d'un régime décentralisé des relations de travail comme celui qui prévaut au Québec et au Canada. (Fortin et Huberman, 2002, p. 33)

⁵⁵ Selon les compilations faites par Ruth Rose (2013, p. 7), l'écart salarial moyen (taux horaire) en 2010 est de 9 % dans le secteur public et de 18 % dans le secteur privé. Par ailleurs, les écarts salariaux entre hommes et femmes passent de 17 % dans les entreprises de moins de 20 personnes à 8 % dans celles qui ont plus de 500 employés.

Dans son rapport de gestion 2013-2014, la Commission de l'équité salariale observait une réduction progressive et constante de l'écart de la rémunération horaire moyenne entre les femmes et les hommes entre 1997 et 2012, passant de 15,8 à 10,8 pour cent. Toutefois, les données de 2013 semblent indiquer une remontée de cet écart (12,8 pour cent). (CES, 2014, p. 16) Rappelons aussi que selon les compilations effectuées par Alexis Labrosse du ministère du Travail du Québec (2013), le taux de croissance annuel du salaire horaire moyen des femmes a davantage augmenté que celui des hommes, qu'il s'agisse d'employés syndiqués ou non syndiqués.

Par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue que les législations sur l'équité salariale comportent un enjeu de reconnaissance de la valeur du travail des femmes. En ce sens, même si la position salariale des emplois féminins se trouve au centre de ces législations, leur qualification se trouve aussi mise en question, à savoir le niveau de compétences professionnelles requises de même que la complexité et les responsabilités associées à l'exercice d'un emploi. Or, faut-il le rappeler, la qualification est une notion empreinte de subjectivité dans la mesure où elle fait appel à un jugement sur la valeur relative des emplois résultant de l'appréciation d'un ensemble de facteurs, dont l'état du marché et la dynamique des relations de travail. Le jugement porté sur la valeur des emplois est aussi influencé par les valeurs dominantes de l'organisation du travail incluant les préjugés et les discriminations générées par la division sexuée du travail.

Ainsi, on en est venu à associer les bas salaires attribués à la main-d'œuvre féminine à une faible qualification des emplois occupés massivement par les femmes. On a également pris l'habitude d'attribuer une moindre valeur à certains types de tâches ou de responsabilités mises en œuvre dans les emplois les plus féminisés,

notamment les tâches à forte dimension relationnelle. Loin d'être neutres, les grilles proposées dans les systèmes d'évaluation et de classification des emplois construisent une hiérarchie de la valeur du travail qui sert à expliquer – ou à justifier- les différenciations salariales. Comme nous le rappelle avec justesse Daune-Richard (2001, p. 135), la définition de la qualification « est un enjeu majeur » de la division sexuée du travail, « en particulier parce qu'elle influe directement sur la reconnaissance de la valeur du travail et donc, sur son prix ».

L'application de politiques publiques visant l'équité salariale, telle la loi québécoise, représente donc un défi de taille dans la mesure où les objectifs énoncés supposent un changement de valeurs et de pratiques dans le monde du travail. D'une part, la réalisation d'une démarche d'équité salariale concerne une activité à la fois centrale et stratégique de la gestion des entreprises, à savoir la rémunération des personnes salariées. D'autre part, en misant sur des exercices d'évaluation et de comparaison des emplois féminins et masculins, la loi requiert d'établir un lien explicite entre le salaire et la qualification de ces emplois dans le cadre d'une entreprise, non pas en s'appuyant sur le marché mais en mesurant leur valeur relative sans préjugé sexiste.

Selon les termes utilisés dans le domaine de la rémunération, l'attention doit ainsi être portée sur l'équité « interne » plutôt que sur l'équité « externe », laquelle renvoie à des comparaisons avec les salaires versés sur le marché, comparaisons qui s'effectuent habituellement par le biais d'enquêtes concernant des emplois présentant ces caractéristiques communes dans d'autres entreprises préférablement du même secteur d'activité. Ainsi que l'expliquent Thériault et St-Onge (2000, p. 91), l'équité externe est atteinte lorsque les taux de salaire à l'intérieur d'une organisation sont équivalents au taux moyen du secteur ou des organisations comparables (incluant habituellement les avantages sociaux (primes,

régimes de retraite, etc.), pour des postes dont le contenu et les exigences sont similaires. Quant à l'équité interne, qualifiée aussi de « relativité salariale », notamment dans le secteur public québécois, elle consiste à s'assurer qu'au sein d'une entreprise, les emplois comportant des exigences semblables soient rémunérés de façon équivalente, de manière à maintenir une cohérence dans le mode de gestion des salaires.⁵⁶

La notion d'équité salariale se distingue donc des notions d'équité interne et externe, même si du point de vue de la gestion de la rémunération, l'établissement de l'équité salariale entre les emplois féminins et les emplois masculins peut être définie comme un paramètre de l'équité interne. Comme l'avait mis en évidence le rapport du Groupe de travail chargé de l'examen de la législation fédérale sur l'équité salariale (2004, p. 496), « la question qui demeure au coeur même de toute analyse en matière d'équité salariale est de savoir s'il y a eu, ou non, discrimination sur la base du sexe des employés dans le processus de détermination des salaires ».

Conclusion

Avant d'aborder l'étude proprement dite de la *Loi sur l'équité salariale* et de son application dans les entreprises, nous avons voulu circonscrire le contexte socio politique qui a donné lieu à l'émergence de la problématique de l'équité salariale dans le discours public. Dans un premier temps, nous avons évoqué l'origine et l'évolution des politiques d'action positive comme mesures antidiscriminatoires. Tout en révélant le caractère systémique de la discrimination sexiste, ces politiques ont permis à plusieurs femmes d'avoir un meilleur accès au marché de l'emploi.

⁵⁶ Dans un exercice d'équité interne (ou de relativité salariale), on procède habituellement à l'évaluation de l'ensemble des emplois, indépendamment de leur prédominance féminine ou masculine.

Néanmoins, depuis le début des années 2000, on note une certaine redéfinition des politiques antidiscriminatoires de manière à tenir compte de la diversité des axes de discrimination.

Dans un deuxième temps, nous avons effectué un bref tour d'horizon des politiques et mesures législatives mises en œuvre au cours des dernières décennies se rapportant plus précisément à la problématique des inégalités salariales entre les femmes et les hommes sur le marché du travail. En plus du Canada et des États-Unis, nous avons ciblé quelques pays membres de la Communauté européenne, soit la France, la Suède et le Royaume-Uni. Nous avons pu observer que l'application du principe d'un salaire égal pour un travail équivalent se présente bien différemment selon les contextes nationaux, les pays européens faisant encore référence à la notion d'égalité de rémunération alors qu'au Canada, la notion d'équité est utilisée depuis de nombreuses années. Ajoutons que seules les législations sur l'équité salariale de l'Ontario et du Québec s'adressent tant au secteur privé qu'au secteur public du marché du travail.

Enfin, en troisième partie de ce chapitre, nous avons abordé la question des écarts salariaux entre les hommes et les femmes. Dans le cadre des législations portant sur l'équité salariale, la notion d'écart salarial est centrale. Nous avons vu que sans être synonyme de discrimination salariale, la présence d'écarts salariaux est l'indice d'une discrimination possible. Après avoir observé des écarts dans la rémunération, il s'agit donc d'en analyser les causes. On a l'habitude d'attribuer la discrimination salariale à la part inexpliquée (ou injustifiée) des écarts salariaux entre hommes et femmes, soit l'écart qui relève de préjugés à l'égard de la valeur du travail des femmes.

Quoique bien différente, selon qu'il s'agit d'une analyse « globale » du marché du travail ou de l'application « locale » de la *Loi sur l'équité salariale*, la mesure des écarts salariaux discriminatoires apparaît donc comme une opération à la fois centrale et complexe, mais tout aussi subjective que l'évaluation des emplois.

CHAPITRE 2

LA LOI QUÉBÉCOISE SUR L'ÉQUITÉ SALARIALE : DÉFINITION ET MISE EN ŒUVRE

Introduction

La *Loi sur l'équité salariale*, adoptée en 1996 et reconduite en 2009 après avoir fait l'objet de divers amendements, remplace le mécanisme de plaintes prévu dans la Charte québécoise des droits et libertés de la personne en vigueur depuis 1976.⁵⁷ De nature proactive, la loi québécoise oblige les employeurs à corriger, au sein de leur entreprise, les écarts salariaux relevant de la discrimination systémique fondée sur le sexe. Elle s'adresse aux entreprises privées et publiques de 10 salariés et plus, suivant ainsi l'exemple de l'Ontario. La législation québécoise est toutefois différente de la législation ontarienne à différents égards comme nous le verrons dans les pages qui suivent.⁵⁸

Tout en relevant du domaine des droits de la personne et comportant de ce fait un caractère éthique, la mise en œuvre de la *Loi sur l'équité salariale* concerne aussi directement les relations du travail puisqu'elle s'actualise au sein de chaque entreprise. La définition de la loi a d'ailleurs requis la participation des différents partenaires du marché du travail, à savoir les employeurs, les syndicats et les

⁵⁷ Le système de plaintes est utilisé aux fins de l'application de l'article 19 de la Charte québécoise : « tout employeur doit, sans discrimination, accorder un traitement ou un salaire égal aux membres de son personnel qui accomplissent un travail équivalent au même endroit ».

⁵⁸ Pour l'énoncé des dispositions évoquées dans cette thèse de la *Loi sur l'équité salariale* telle que modifiée en 2009, voir l'annexe 1.

groupes féministes.⁵⁹ Dans ce chapitre, nous effectuons une rétrospective de cette « mise en forme » de la loi. En retraçant les débats entourant la structuration de la loi, nous pourrions mieux comprendre les orientations et stratégies des différents acteurs. Nous pourrions aussi mieux cerner comment se sont développés tant les alliances que les affrontements entre les différents groupes d'acteurs. Aux fins de cette rétrospective, nous nous référons aux nombreux débats parlementaires tenus sur cette question ainsi qu'aux divers mémoires soumis, du début des années 1990 à la fin des années 2000. Afin de simplifier notre compte rendu, nous avons toutefois limité notre champ d'information auprès des partenaires qui nous paraissent les plus représentatifs dans le cadre de cette thèse.

Du côté des employeurs, notre attention se concentre surtout sur le Conseil du Patronat (CPQ), la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) et le Conseil québécois du commerce de détail (CQCD). Principale confédération patronale au Québec, le CPQ représente les intérêts des employeurs québécois et regroupe plusieurs des plus grands employeurs du Québec ainsi que la vaste majorité des associations patronales sectorielles. (www.cpq.qc.ca) La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante regroupe plus de 100 000 propriétaires de petites et moyennes entreprises (PME) à travers le Canada, dont plus de 20 000 au Québec. La FCEI fait valoir les intérêts des PME aux trois ordres de gouvernement dans la lutte en faveur de l'équité fiscale, d'une législation du travail raisonnable et de l'allègement du fardeau réglementaire. (www.cfib-fcei.ca) Quant au Conseil

⁵⁹ Au Québec, les notions de concertation et de partenariat sont bien connues en particulier dans le domaine de l'emploi et de la formation de la main-d'œuvre. Ainsi, en 1997 était créée une Commission des partenaires du marché du travail, instance nationale de concertation qui regroupe des représentants des employeurs et des salariés ainsi que des représentants du milieu de l'enseignement, des organismes communautaires et d'organismes gouvernementaux en vue de favoriser le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. (www.cpmt.gouv.qc.ca/organisation/index.asp)

québécois du commerce de détail, il regroupe plus de 5 000 établissements commerciaux et représente près de 70 pour cent de l'activité économique liée au commerce de détail au Québec. Il est le porte-parole du secteur du commerce de détail au Québec. (www.cqcd.org)

Du côté des syndicats, nous avons ciblé la Confédération des syndicats nationaux (CSN) et la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) parmi les différentes associations accréditées qui ont participé aux diverses consultations relatives à l'équité salariale au cours des années. Considérées comme les deux plus importantes centrales syndicales au Québec, la CSN et la FTQ regroupent des salariés tant dans le secteur public que dans le secteur privé du marché du travail et rejoignent une diversité d'emplois féminins et masculins.

Par ailleurs, parmi les groupes féministes présents de manière assidue à ces consultations, nous avons retenu la Fédération des femmes du Québec (FFQ), organisme, fondé en 1966, qui exerce un rôle de concertation et de mobilisation au sein du mouvement des femmes (www.ffq.qc.ca) et le Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail (CIAFT). Cet organisme, créé en 1982, est constitué de groupes et de personnes qui œuvrent dans le domaine de l'accès et du maintien des femmes au travail. (www.ciaft.qc.ca) Nous considérons aussi les positions avancées par la Coalition en faveur de l'équité salariale, qui regroupait à la fois des représentants et représentantes de groupes de femmes et d'organisations syndicales, principalement des comités de condition féminine, ainsi que certains membres à titre individuel.⁶⁰ Enfin, nous tenons compte des points de vue du Conseil du statut de la femme, organisme d'étude et de consultation, créé en 1973

⁶⁰ Lors de sa création en mars 1989, la Coalition regroupait plus de 75 syndicats, groupes de femmes ainsi que des membres à titre individuel. Le nombre de membres a toutefois varié au cours des années. Cette Coalition s'est dissoute en 2002. (Artemova, 2008, p. 26)

par l'Assemblée nationale du Québec, chargé de formuler des avis et des recommandations et d'effectuer des recherches sur toute question concernant l'égalité des femmes. (www.csf.gouv.qc.ca)

2.1 Le long processus vers l'adoption de la loi : 1989-1996

L'adoption unanime de la loi par l'Assemblée nationale du Québec le 21 novembre 1996 a été précédée de plusieurs années de mobilisation de la part des organisations syndicales et féministes. Mais l'année 1989, soit deux ans après l'adoption de la loi ontarienne, marque sans aucun doute un tournant décisif de la lutte pour l'obtention de cette législation proactive. Ainsi, la question de l'équité salariale est admise pour la première fois comme sujet de discussion dans le cadre des négociations du secteur public. Également, au terme d'un colloque portant sur l'équité salariale au printemps 1989,⁶¹ la Coalition en faveur de l'équité salariale prend forme. Après douze ans d'existence de l'article 19 de la Charte québécoise des droits et libertés de la personne, le temps semble venu de réclamer de nouveaux instruments juridiques plus adéquats et efficaces, d'où le besoin d'une action concertée. En 1992, la Coalition déposera au premier ministre de l'époque, Robert Bourassa, une pétition signée par plus de 65 000 femmes réclamant une telle législation. La Coalition portera aussi cette revendication lors de la Marche des femmes « Du pain et des roses » en juin 1995 alors que le premier ministre Jacques Parizeau prend l'engagement de déposer un projet de loi sur l'équité salariale conformément à la promesse électorale faite par le Parti québécois en 1994.

⁶¹ Ce colloque, tenu au printemps 1989, avait été organisé par le Y des femmes de Montréal. Il a donné lieu à un ouvrage collectif qui rend compte des échanges et interventions de cette journée (Dumas et Mayer, 1989).

Parallèlement à ces activités revendicatrices, plusieurs consultations des partenaires sont tenues sur la question de l'équité salariale, dont la première a lieu en mars 1991 à l'initiative de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ), organisme responsable de l'application de l'article 19 de la Charte québécoise.⁶² En décembre 1989, cet organisme avait adopté une résolution affirmant qu'une loi proactive serait plus efficace que l'approche des plaintes et souhaitait en examiner les modalités. (Chicha-Pontbriand et Carpentier, 1992, p. 3) Dès cette première consultation, à laquelle participaient des représentantes et représentants d'associations patronales et d'organisations syndicales et féministes, ainsi qu'une représentante de la Commission ontarienne de l'équité salariale et un représentant d'une firme de consultants en rémunération, on note une divergence dans les positions des partenaires.

Les syndicats et groupes féministes souhaitent une législation de portée universelle qui favorise la participation des salariés, alors que les représentants des employeurs expriment leur opposition à toute législation à caractère coercitif en matière d'équité salariale. Néanmoins, cette rencontre donne lieu à un rapport contenant près d'une trentaine de recommandations dont quelques-unes font l'unanimité. Ainsi, on s'entend sur le caractère à la fois général et souple d'une loi sur l'équité salariale afin de ne pas imposer un fardeau trop lourd aux PME. (Ibid., p. 43) Il est également convenu de laisser à chaque entreprise le choix de la méthode d'évaluation, laquelle devra toutefois être neutre à l'égard du sexe et se référer dans tous les cas aux grands facteurs : qualifications, responsabilités, efforts et conditions de travail. (Ibid., p. 77) En ce qui concerne l'estimation et la correction

⁶² Auparavant désignée comme la Commission des droits de la personne, la CDPDJ a été constituée en 1976 par la Charte québécoise des droits et libertés de la personne. Son nom et son mandat actuel proviennent de la fusion, en 1995, de la Commission des droits de la personne et de la Commission de protection des droits de la jeunesse. Pour plus de précisions, voir le site de la CDPDJ (www.cdpedj.qc.ca)

des disparités salariales, on s'entend pour que la rémunération englobe toutes les clauses à incidence monétaire tout en s'opposant à une méthode d'estimation des écarts salariaux imposée par la loi. (Ibid., 89)

La rencontre organisée en 1991 par la CDPDJ marque le début d'une période d'analyse et de discussion sur la pertinence d'une législation proactive portant sur l'équité salariale. Ainsi en 1993, après avoir consulté les partenaires, le Conseil du statut de la femme (CSF) procède à une évaluation des mesures appliquées en matière d'équité salariale et en vient à la conclusion que l'article 19 de la Charte échoue à corriger la sous-rémunération des emplois traditionnellement féminins. Le CSF est d'avis que le système de plaintes, découlant de l'article 19 de la Charte québécoise, constitue un frein direct pour des plaignantes éventuelles, lesquelles doivent faire la démonstration qu'elles sont victimes de discrimination. Le CSF recommande donc au gouvernement un mode proactif, lequel reconnaît clairement le caractère systémique de la discrimination et vise l'atteinte de résultats tangibles dans des délais raisonnables. (CSF, 1993)

Mais il faudra attendre l'année 1995 pour voir émerger une première ébauche de projet de loi par le gouvernement du Parti québécois. À la demande de la ministre responsable de la Condition féminine (Jeanne L. Blackburn), deux documents sont produits au cours de cette année, un premier en juin et un deuxième en décembre. Préparé par un comité d'élaboration du projet de loi et intitulé « Une loi proactive sur l'équité salariale », le premier document donne lieu à 44 recommandations prenant la forme d'orientations d'une éventuelle législation. Parmi ces orientations, on retrouve celles retenues lors de la consultation de la CDPDJ en 1991 concernant la flexibilité laissée aux employeurs quant au choix de la méthode d'évaluation ainsi

que de la méthode d'estimation des écarts salariaux discriminatoires.⁶³ Le deuxième document, contenant 58 recommandations, donne davantage de précisions sur les diverses composantes d'une telle législation. Il constitue le rapport final d'un comité de consultation constitué pour cette occasion et fait suite à une rencontre tenue par le Secrétariat à la condition féminine en septembre 1995. Près d'une trentaine de partenaires (ainsi que des représentants de ministères) avaient participé à cette rencontre, dont plusieurs avaient formulé des avis ou des mémoires sur les éléments d'orientation à privilégier dans une législation portant sur l'équité salariale.⁶⁴

Dans ce rapport final, l'objet de la loi est explicitement défini dès la première recommandation, à savoir « éliminer la discrimination salariale faite aux femmes en obligeant les employeurs à supprimer les écarts salariaux entre les titres d'emplois à prédominance féminine et les titres d'emplois à prédominance masculine équivalents ». Les autres recommandations portent notamment sur les étapes à suivre pour établir l'équité salariale, sur le mandat de l'autorité responsable de l'administration de la loi, ainsi que sur la distinction entre le secteur public, dont l'employeur est le Conseil du trésor sur le plan de la rémunération et le secteur privé, où les salaires sont déterminés dans chacune des entreprises. Également, une recommandation porte sur la nécessité de trouver les formules appropriées afin de permettre la comparaison des emplois dans les entreprises regroupant très

⁶³ Le comité d'élaboration responsable du document d'orientation produit en juin 1995 était composé de cinq personnes : Louise Chayer, avocate au Secrétariat à la condition féminine; Marie-Thérèse Chicha, professeure à l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal; Esther Déom, directrice du département des relations industrielles de l'Université Laval, Dominique Gaucher, agente de recherche au ministère de l'Emploi; Maude Rochette, agente de recherche au Conseil du statut de la femme.

⁶⁴ Le comité de consultation responsable du rapport final produit en décembre 1995 était composé de : Marie-Thérèse Chicha, Esther Déom, précédemment citées ainsi que de Hélène-Lee Gosselin, professeure à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval.

majoritairement ou exclusivement du personnel féminin. Enfin, le comité recommande l'élaboration d'un seul programme par entreprise et demande que ce programme « unique » soit établi indépendamment de la négociation collective afin d'éviter d'éventuels compromis au détriment de l'équité salariale.

2.1.1 Un avant-projet de loi

À la suite du rapport final élaboré par le comité de consultation, le gouvernement dépose, en décembre 1995, non pas un projet de loi mais un « avant-projet », lequel donnera lieu, en février 1996, à une consultation publique des partenaires dans le cadre de la Commission permanente des affaires sociales regroupant des représentantes et représentants de près d'une trentaine de groupes patronaux, syndicaux et féministes.⁶⁵ Ainsi que l'explique la ministre responsable de la Condition féminine (Louise Harel) au début des travaux en commission, l'objectif principal énoncé dans l'avant-projet « ne consiste pas, de façon peut-être trop ambitieuse, à supprimer la discrimination salariale » mais à la corriger « de la façon la plus rigoureuse possible ». Tout employeur dont l'entreprise compte 10 salariés et plus se voit obligé d'établir au sein de son entreprise un programme d'équité salariale, la participation des employés étant assurée par la mise en place d'un comité d'équité salariale. L'établissement d'un tel programme comprend différentes étapes distinctes, à savoir: l'identification des catégories d'emplois à prédominance féminine et à prédominance masculine, le choix de la méthode d'évaluation suivi de l'évaluation de ces catégories, de l'estimation des écarts et des ajustements salariaux et, enfin, les modalités de versement de ces ajustements.

⁶⁵ Gouvernement du Québec, Assemblée nationale, Commission permanente des affaires sociales (6-12 février 1996).

Les délais dans lesquels doit être complété un programme d'équité salariale varient selon la taille de l'entreprise. Les versements pour corriger les écarts salariaux peuvent se faire sur une période maximale de quatre ans avec l'obligation de maintenir l'équité salariale par la suite. Et, malgré les mises en garde du comité de consultation, des dispositions sont également prévues pour reconnaître la conformité des programmes dits de « relativité salariale » complétés ou en cours dans les entreprises.⁶⁶ Enfin, dans cet avant-projet, c'est la Commission des normes du travail qui est désignée responsable de l'administration et de la surveillance de l'application de la loi. (Louise Harel, session du 6 février 1996)

Comme le fait remarquer le CSF dans son mémoire, (1996, p. 10) les débats entourant l'avant-projet dévoilent « la dichotomie qui persiste entre les groupes favorables à l'équité salariale et ceux qui s'y opposent ». Dans le premier cas, il y a les travailleuses, les groupes de femmes et les syndicats, alors que dans le second cas se retrouvent principalement les employeurs et leurs associations. En effet, la plupart des associations patronales refusent de souscrire à une législation de nature coercitive, en particulier dans le secteur privé. Lors de la Commission parlementaire de février 1996, le Conseil du patronat invoque les coûts élevés pour les entreprises québécoises ainsi que la bureaucratie gouvernementale générée par cette législation qui ignore complètement les lois du marché. Le CPQ invite plutôt le gouvernement à améliorer l'application de l'article 19 de la Charte québécoise des droits et libertés de la personne. (CPQ, séance du 7 février 1996) Pour sa part, la FCEI soulève les difficultés associées à l'évaluation et à la comparaison des emplois, en particulier dans les PME qui sont mal outillées en matière de gestion de

⁶⁶ Les programmes de relativité salariale relèvent d'une opération d'équité interne dans laquelle l'ensemble des emplois sont évalués afin d'établir une meilleure cohérence dans les classifications et les salaires, alors que dans l'équité salariale, les emplois féminins et masculins sont évalués et comparés afin de corriger les écarts salariaux discriminatoires.

ressources humaines, et demande que les entreprises de moins de 50 salariés soient exemptées de l'application d'une telle loi. Selon cette fédération, « faire la comparaison des tâches, tel que le requiert la loi » dans les petites entreprises « est impensable ». Le « bassin de travailleurs n'est pas assez vaste pour permettre une comparaison solide, basée sur des données significatives ». (FCEI, séance du 13 février 1996) Les remarques du Conseil québécois de commerce de détail vont dans le même sens. Les dispositions de l'article 19 de la Charte québécoise permettent, selon ce Conseil, de corriger les iniquités salariales qui subsistent dans les petites entreprises commerciales. Il ne croit donc pas qu'il soit pertinent d'adopter une législation coercitive, qui risque d'entraîner des coûts particulièrement élevés pour les petites entreprises. (CQCD, séance du 8 février 1996)

À l'opposé, la Coalition en faveur de l'équité salariale reproche à l'avant-projet de loi de ne pas reconnaître clairement la discrimination salariale et l'obligation pour les employeurs de supprimer les écarts salariaux discriminatoires, tel que recommandé dans le document de consultation déposé en décembre 1995. Elle demande aussi que le projet de loi inclue toutes les entreprises et qu'il assure une réelle participation des salariés, syndiqués ou non, à toutes les étapes du processus d'équité salariale. À cet effet, la Coalition demande qu'une représentation équitable des femmes occupant des emplois à prédominance féminine soit assurée. (Coalition, séance du 7 février 1996) De son côté, la Fédération des femmes du Québec remet en question le choix de la Commission des normes de travail comme organisme chargé d'appliquer la loi et rappelle que cet organisme n'est pas spécialisé dans l'équité salariale et n'a ni les effectifs ni les outils nécessaires pour faire appliquer cette loi. (FFQ, séance du 7 février 1996)

Quant à la FTQ et la CSN, elles se disent toutes deux très déçues. La FTQ considère que l'avant-projet de loi « escamote l'aspect proactif » et qu'il « dilue les droits des salariés et des syndicats » alors que des « pouvoirs démesurés » sont accordés aux employeurs. Selon la FTQ, une loi sur l'équité salariale « doit s'inscrire dans le cadre des relations de travail et tenir compte de ses spécialités, ses cultures et règles particulières ». (FTQ, séance du 6 février 1996) De son côté, la CSN se dit préoccupée des nombreuses « échappatoires » qu'offre l'avant projet de loi « pour rendre impossible l'application du principe d'un salaire égal pour un travail équivalent ». La CSN observe entre autre que l'avant-projet néglige complètement la situation des femmes qui travaillent dans les entreprises de moins de 10 salariés ou encore, dans des entreprises qui emploient exclusivement une main-d'œuvre féminine. Elle déplore également que l'avant-projet de loi ouvre la possibilité aux employeurs ayant conclu des « programmes de relativité salariale de se soustraire à l'application de la loi ». (CSN, séance du 8 février 1996)

2.1.2 L'adoption du projet de loi 35

À la suite de la Commission parlementaire sur l'avant-projet de loi tenue en février 1996, le projet de loi 35 est déposé en mai. Le principe est adopté le 28 mai après quelques jours de débat. Toutefois, l'adoption de l'ensemble des dispositions nécessitera des consultations « particulières », lesquelles ont lieu au mois d'août 1996.⁶⁷ Lors de ces consultations, non seulement les associations patronales réaffirment-elles leur réticence à l'égard d'une loi proactive, mais elles semblent plus fermes que jamais dans leur opposition au projet de loi.

⁶⁷ Gouvernement du Québec, Assemblée nationale, Commission permanente des affaires sociales (20, 21 22 août 1996).

Un « Front commun patronal » contre l'équité salariale est d'ailleurs constitué entre l'Association des manufacturiers, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, la Chambre de commerce du Québec, le Conseil québécois du commerce de détail et le Conseil du patronat du Québec. (Guay, 1996) En commission parlementaire, le CPQ soulève à nouveau les « coûts administratifs substantiels » pour les employeurs générés par l'application de la loi, en particulier l'étape de l'évaluation des emplois. Il s'objecte aussi à l'obligation faite dans le projet de loi de « divulguer au comité ou au syndicat toute l'information » relative aux salaires considérant que cette manière de procéder va à l'encontre de la gestion du personnel, en particulier dans les PME. Le CPQ se dit convaincu qu'une « législation axée sur l'incitation et non sur la coercition, qui définirait des paramètres raisonnables » en tenant compte des lois du marché, ferait avancer la cause de l'équité salariale « beaucoup plus rapidement et sainement » que le projet de loi 35. (CPQ, séance du 21 août 1996)

De son côté, la FCEI soulève à nouveau la difficulté d'appliquer l'équité salariale dans les PME et réitère sa demande d'exclusion des entreprises de moins de 50 salariés, disant miser plutôt sur l'effet d'entraînement des exercices réalisés dans les grandes entreprises sur la détermination des salaires dans les petites entreprises. La FCEI propose une Commission indépendante, semblable à la Commission des normes du travail. Tout en pouvant être chargée d'étudier les plaintes des femmes et des groupes de femmes, son premier mandat serait de « faire la promotion de l'équité salariale dans les entreprises » et d'en faire comprendre le concept. (FCEI, séance du 20 août 1996) Quant au Conseil québécois du commerce de détail, il réitère son scepticisme quant à l'applicabilité et la viabilité du projet de loi « qui contient les mêmes failles que la loi ontarienne », par son approche coercitive et par sa complexité. Il se dit également préoccupé par la question de l'affichage compte

tenu de l'importance de la confidentialité qui entoure les questions de rémunération. (CQCD, séance du 22 août 1996)

En revanche, malgré certaines réserves, la FTQ et la CSN accueillent plutôt favorablement le projet de loi dans la mesure où plusieurs améliorations ont été apportées par rapport à l'avant-projet. La FTQ « se réjouit particulièrement de ce que le projet de loi s'inscrive dans le cadre des relations de travail et qu'il reconnaisse expressément les associations accréditées dans le processus d'équité salariale » en permettant l'établissement de programmes distincts au sein d'une même entreprise. (FTQ, séance du 21 août 1996) La CSN se dit d'accord avec « l'économie générale du projet de loi » mais s'inquiète de l'absence de mécanisme de participation syndicale dans les petites entreprises. Elle souhaiterait que la mise en place d'un comité d'équité soit obligatoire non seulement dans les entreprises de 100 salariés et plus mais également dans les entreprises qui comptent de 50 à 99 salariés. (CSN, séance du 20 août 1996) Enfin, tant la FTQ que la CSN demandent que les employeurs aient l'obligation de produire un rapport au terme de leur exercice d'équité salariale, afin de permettre un suivi de l'application de la loi.

De leur côté, le CIAFT et la FFQ s'inquiètent de la portée limitée de la loi en raison de l'exclusion des entreprises de moins de 10 personnes salariées et s'interrogent sur l'accès véritable à l'équité salariale pour les travailleuses non syndiquées en particulier celles qui se trouvent dans des milieux de travail exclusivement féminins. Ces organismes s'opposent aussi à une entrée en vigueur différenciée selon la taille des entreprises. Ils considèrent que les employeurs disposent déjà de tout le temps nécessaire (quatre ans pour déterminer les ajustements salariaux et quatre autres années pour effectuer les versements) sans oublier le délai supplémentaire de trois

ans dont pourraient bénéficier les employeurs qui présentent des difficultés financières. (CIAFT et FFQ, séance du 22 août 1996)

Le Conseil du statut de la femme exprime également certaines inquiétudes face à la possibilité d'établir autant de programmes d'équité salariale que d'établissements, voire autant de programmes que d'unités de négociation au sein de chaque entreprise. Comme il l'avait déjà souligné lors de la consultation sur l'avant-projet de loi, le CSF rappelle qu'un effort particulier doit être fait pour réaliser un seul programme par entreprise car c'est de cette manière qu'on se donne le plus de chance de briser les barrières historiques entre les emplois féminins et masculins. Selon le CSF, « le fait de ne pas avoir de programme unique » indique que « la loi autorise à conclure une forme d'équité salariale inférieure à ce qui est attendu dans la Charte ». Le CSF soulève également la question de la participation des salariés et déplore la distinction introduite dans le projet de loi entre employés syndiqués et non syndiqués, faisant en sorte que seul le personnel syndiqué peut participer à la démarche d'équité salariale dans les entreprises de moins de 100 salariés. (CSF, séance du 22 août 1996)

L'étude des 128 articles du projet de loi 35 se fera au mois de novembre 1996. Comme l'explique le rapport de la Commission permanente des affaires sociales déposé le 20 novembre, des précisions et des modifications importantes ont été apportées au projet de loi au terme des consultations particulières du mois d'août.⁶⁸ Ainsi les obligations sont différenciées selon la taille des entreprises de façon à respecter la structure de gestion des entreprises et leur capacité à atteindre l'équité salariale, mais un délai uniforme de quatre ans est fixé pour établir l'équité salariale,

⁶⁸ Gouvernement du Québec, Assemblée nationale, Journal des débats (20 novembre 1996). En l'absence de la ministre responsable Louise Harel, c'est Marie Malavoy qui s'est chargée de la présentation de ce rapport.

quelle que soit la taille des entreprises.⁶⁹ Afin de réduire au maximum la réglementation et de faciliter la tâche des employeurs, l'obligation de produire un rapport au terme de l'exercice d'équité salariale est retirée. Par ailleurs, le projet de loi offre la possibilité aux employeurs d'avoir recours à des comités sectoriels pour élaborer des modalités communes d'établissement de l'équité salariale.

Dans les milieux de travail exclusivement féminins, le projet de loi prévoit qu'un « règlement sur les comparateurs externes » devra être élaboré afin de permettre l'estimation des écarts salariaux requise aux fins de l'établissement de l'équité salariale. Également, les conditions qui encadrent la mise sur pied de programmes d'équité tiendront compte des profils variés des entreprises quant à la présence ou non d'associations accréditées. Il sera ainsi permis à un employeur et à une association accréditée d'établir un programme d'équité salariale distinct pour chacun de ces groupes syndiqués et les employeurs qui estiment avoir réalisé un exercice d'évaluation des emplois répondant aux conditions de l'équité salariale pourront faire reconnaître cet exercice par l'organisme responsable de l'application de la loi, à savoir la Commission de l'équité salariale.

⁶⁹ À cet effet, mentionnons l'autorisation donnée au Mouvement des caisses Desjardins (art. 5) de constituer un employeur unique (caisses et fédérations) sur avis transmis à la Commission de l'équité salariale. En pratique, certaines caisses Desjardins se sont constituées comme des employeurs distincts et d'autres se sont regroupées. Au moment de l'avant-projet de loi, les représentants du Mouvement des caisses Desjardins ont fait valoir les particularités de cette entreprise, qui comptait plus de 1 000 caisses et 11 fédérations regroupées sous le chapeau d'une Confédération (certaines caisses étant syndiquées, d'autres non). Tout en soulignant le fait que les autres institutions bancaires ne sont pas soumises à la Loi sur l'équité salariale, les représentants du Mouvement des caisses Desjardins ont aussi fait valoir leur préoccupation de préserver une cohérence d'ensemble sur le plan salarial et de minimiser les coûts de la mise en œuvre de la loi. (Gouvernement du Québec, Assemblée nationale, Commission permanente des affaires sociales - Desjardins, séance du 13 février 1996).

- La Commission de l'équité salariale

S'inspirant de l'expérience ontarienne, les auteures du rapport final de consultation déposé en décembre 1995 (p. 69) recommandaient la mise en place d'une Commission d'équité salariale responsable de la promotion, de l'administration et de l'application de la loi et dont le mandat devait comporter différentes fonctions relatives à l'information, la formation, la recherche, et l'administration des plaintes ainsi que des pouvoirs d'enquête, de vérification et d'évaluation périodique des impacts de la loi.

Or, dans l'avant-projet de loi déposé en janvier 1996, c'est la Commission des normes du travail qui se trouve désignée pour assumer cette responsabilité. Dans le cadre de la commission parlementaire tenue en février, ce choix sera donc contesté, tant par les organisations syndicales et féministes que par les associations patronales. Ces dernières s'inquiètent surtout de l'ingérence d'un organisme paragouvernemental dans la gestion des entreprises et de l'augmentation possible de leur contribution financière à Commission des normes du travail, par suite de l'ajout de ressources humaines et financières. (CPQ, session du 7 février 1996)

Quant aux syndicats et aux groupes féministes, leur opposition au choix de la Commission des normes du travail comme organisme responsable de l'application de la *Loi sur l'équité salariale* est unanime. Ainsi la CSN souligne l'importance d'une commission sur l'équité salariale indépendante et disposant d'une expertise spécialisée en matière d'équité salariale. (CSN, session du 8 février 1996) La FTQ mentionne que les exigences de la tâche militent en faveur d'un organisme spécialisé, doté de pouvoirs réels d'intervention et de ressources humaines et financières adéquates pour mener à bien son mandat. (FTQ, session du 6 février 1996) Chez les groupes féministes, le choix de la Commission des normes du travail,

comme organisme responsable de l'application d'une législation sur l'équité salariale est inadmissible, d'autant que cet organisme ne possède aucune expertise dans la gestion des causes de discrimination salariale. Ces groupes demandent également que le projet de loi comporte l'obligation de consulter des personnes expertes et des groupes de femmes et des associations de salariés pour l'élaboration des dispositions réglementaires. (Coalition, séance du 7 février 1996 ; FFQ, séance du 8 février 1996)

La discussion relative au mandat, à la composition et aux ressources de la Commission de l'équité salariale sera reprise lors des consultations particulières tenues les 21, 22 et 23 août 1996 portant sur le projet de loi 35. Mentionnons d'abord que dans le projet de loi, on parle d'une commission indépendante ayant pour mandat de superviser et d'assurer l'application de la loi en exerçant un rôle d'information, de soutien et de sensibilisation auprès des employeurs assujettis. Si tous les partenaires se disent satisfaits de la proposition d'une commission indépendante, la position des organisations syndicales et féministes diffère de celle des associations patronales. En effet, les syndicats et groupes de femmes recommandent que les employeurs soient tenus de soumettre un rapport à la Commission au terme de l'exercice d'équité salariale réalisé afin d'être en mesure de vérifier l'état d'avancement de l'application de la loi. Les partenaires syndicaux et féministes se disent préoccupés par la situation des femmes salariées des entreprises non syndiquées en particulier dans les entreprises de moins de 50 salariés alors que les personnes salariées n'ont aucun droit de participer à la démarche, laquelle n'est d'ailleurs pas définie explicitement. La composition de la Commission est une autre des préoccupations de ces partenaires. Au-delà de certaines distinctions, on souhaite y voir un minimum de quatre membres dont la présidence serait assurée obligatoirement par une femme. Quant aux associations

patronales, qui s'opposent depuis le début des discussions à une législation « coercitive » et préconisent une loi « incitative », elles sont d'avis que le rôle d'une Commission sur l'équité salariale devrait se limiter à des activités de sensibilisation et de promotion de l'équité salariale ainsi qu'à des tâches de soutien et d'accompagnement auprès des employeurs qui éprouvent des problèmes dans l'application de la loi.

Dans le texte de loi adopté le 21 novembre 1996, le mandat confié à la Commission de l'équité salariale fait l'objet d'un chapitre entier et comporte plusieurs fonctions, notamment celles de diffuser l'information et surveiller l'établissement des programmes d'équité salariale, d'autoriser un employeur à établir un programme distinct, d'aider à la formation des membres des comités et déterminer la conformité et les modalités de désignation des membres représentant les salariés au sein du comité, de faire enquête selon un mode non contradictoire, soit de sa propre initiative, soit à la suite d'un différend, ou à la suite d'une plainte, de prêter assistance aux entreprises et de développer des outils à l'intention des plus petites entreprises, de favoriser la constitution de comités sectoriels d'équité salariale et de les assister dans leurs travaux. Il est également stipulé que la Commission de l'équité salariale doit favoriser la concertation au sein des entreprises et effectuer des recherches et des études sur toute question relative à l'équité salariale.

La Commission de l'équité salariale peut aussi former des comités consultatifs, s'adjoindre des experts, confier à une personne qui n'est pas membre de son personnel le mandat de faire une enquête et, enfin, exiger d'un employeur un rapport faisant état des mesures prises pour atteindre ou maintenir l'équité salariale. Quant aux litiges relatifs au respect de la loi, l'idée d'un Tribunal de l'équité salariale indépendant, comme en Ontario, n'est pas retenue. Le projet de

loi 35 désigne plutôt le Tribunal du travail, institué en vertu du Code du travail, pour entendre et disposer de toute demande qui lui est adressée, soit par la Commission de l'équité salariale ou par l'une des parties, relativement à l'application de la loi. Toutefois, à compter de janvier 2002, ce sera la Commission des relations du travail (CRT), nouvellement créée, qui assumera ce rôle.

Par ailleurs, le projet de loi adopté le 21 novembre 1996 énonce que la Commission de l'équité salariale est composée de trois membres (une présidente et deux commissaires) nommés « par le gouvernement après consultation d'organismes les plus représentatifs d'employeurs, de salariés et de femmes ».⁷⁰ Le mandat des membres est d'au plus cinq ans. La composition de cette nouvelle Commission est donc plus restreinte que ne le souhaitaient les groupes féministes et aucun membre de la Commission ne représente de manière explicite ces groupes. En effet, au cours des années, les membres de la Commission de l'équité salariale seront issus des milieux patronal, syndical et gouvernemental.⁷¹

2.2 Les premières années d'application : 1997-2001

L'énoncé législatif adopté en 1996 accorde aux employeurs un délai de quatre ans à partir de son entrée en vigueur, soit du 21 novembre 1997 au 21 novembre 2001, pour se conformer à la nouvelle loi. Étant donné l'absence d'obligation pour les employeurs de déposer un rapport à la Commission de l'équité salariale, il n'est pas possible d'obtenir des données précises sur les résultats de l'application de la loi au

⁷⁰ Soulignons que dans le texte législatif, c'est le genre masculin qui est utilisé lorsqu'il est question des membres de la Commission.

⁷¹ Voici le nom des présidentes qui se sont succédé à la Commission depuis l'adoption de la Loi sur l'équité salariale en 1996 : Jocelyne Olivier (1996-2001) Rosette Côté (2002-2007), Louise Marchand (2008-2011), et Marie Rinfret, depuis janvier 2011. Il est à noter que mesdames Louise Marchand et Marie Rinfret ont d'abord été commissaires avant d'être désignées à la présidence.

cours de ces années. Toutefois, selon un sondage réalisé à l'automne 2000, il apparaît que l'implantation de l'équité salariale dans les entreprises progresse très lentement, en raison des modalités d'application jugées très complexes.⁷² Les exercices complétés se retrouvent surtout dans les entreprises syndiquées, ces exercices étant souvent initiés par des syndicats qui ont reçu une formation à cet effet de la part de leur organisation. En septembre 2001, un autre sondage indique qu'à moins de trois mois de l'échéance, près de la moitié des entreprises québécoises assujetties n'en sont qu'aux premières étapes de l'exercice menant à l'établissement de l'équité salariale. Il ressort aussi clairement qu'une entreprise sur cinq n'est pas en mesure de respecter l'échéance du 21 novembre 2001. Au total, moins du quart des entreprises rejointes par le sondage affirment avoir terminé les travaux en vue de réaliser l'équité salariale et près de 10 pour cent affirment ne pas avoir l'intention d'instaurer l'équité salariale.⁷³

La lenteur de l'implantation de l'équité salariale dans les entreprises semble aller de pair avec la lenteur de la Commission de l'équité salariale à offrir les services et les outils pourtant essentiels à une application efficace de la loi. On pense par exemple à la mise sur pied tardive d'un Bureau de conseil et de formation en équité salariale, soit à quelques mois de la date butoir du 21 novembre 2001 ou, encore, au règlement à l'intention des entreprises sans comparateur masculin entré en vigueur en 2005, soit près de quatre ans après l'échéance fixée dans la loi, générant ainsi un retard dans le versement des ajustements salariaux.⁷⁴ Sans doute peut-on attribuer

⁷² Ce sondage a été réalisé par la firme CROP à la demande de l'Ordre des Conseillers en ressources humaines et en relations industrielles (ORHRI) qui regroupe près de 5 000 professionnels. (Communiqué du 14 novembre 2000.

⁷³ Ce sondage a également été réalisé par la firme CROP. (ORHRI, communiqué du 6 septembre 2001).

⁷⁴ Nous revenons sur les impacts négatifs de ce règlement au chapitre 6.

en partie cette lenteur à la difficulté de la Commission de l'équité salariale à se doter d'une équipe de personnes ressources compétentes en raison du budget limité dont elle disposait durant les premières années de son existence. Ainsi, au cours de l'année 1997-1998, période pourtant cruciale pour la préparation des directives et des guides à l'intention des entreprises, le personnel autorisé s'établissait à moins de 20 personnes salariées.⁷⁵ Selon Marie-Thérèse Chicha, (2002, p. 91) il s'agit d'une « orientation délibérée » du gouvernement qui va dans le sens des recommandations du Groupe conseil sur l'allègement réglementaire.⁷⁶

Néanmoins, comme la Commission l'évoque dans ses rapports d'activité des premières années d'existence de la loi, on peut également penser que les demandes d'approbation de programmes de relativité salariale, en vertu du chapitre IX de la loi, ont sans aucun doute contribué à ralentir le rythme d'implantation de l'équité salariale dans les entreprises. Sans parler de la surcharge de travail générée à la Commission de l'équité salariale par le traitement et le suivi de ces demandes. En effet, près de 200 employeurs de grandes entreprises ont demandé à être exemptés de l'application du régime général de la loi invoquant le fait qu'ils avaient déjà réalisé (en tout ou en partie) un exercice de « relativité salariale ».⁷⁷ Parmi ces entreprises, on retrouve le gouvernement du Québec, à titre d'employeur des

⁷⁵ Selon le Rapport annuel de 1998 (p. 11) de la Commission sur l'équité salariale, 19 employés ont joint la Commission au cours de l'année 1997. Selon le Rapport de 2000 (p.14), la Commission comptait en 1999 deux cadres supérieurs, 26 professionnels et professionnelles, 12 fonctionnaires et deux stagiaires.

⁷⁶ Chicha fait référence au premier rapport du Groupe conseil sur l'allègement réglementaire, déposé en 1998 au premier ministre (Lucien Bouchard) qui recommandait entre autre de « chercher à minimiser les charges administratives auxquelles la *Loi sur l'équité salariale* pourrait facilement donner lieu » (p. 20). (www.finances.gouv.qc.ca/fr/page.asp?sectn=40&contn=472)

⁷⁷ Au final, 120 employeurs ont pu se prévaloir du chapitre IX. En plus du gouvernement du Québec et du Mouvement des caisses Desjardins, on retrouve parmi ces employeurs des universités et des grandes entreprises comme Métro-Richelieu, Zellers, IBM. (CES, 2001, p. 22)

salariés du secteur public et le Mouvement des caisses Desjardins, c'est-à-dire les deux plus importants employeurs des femmes au Québec.⁷⁸

En date du 21 novembre 2001, aucun des employeurs qui s'étaient prévalu du chapitre IX n'avait donc établi de programme d'équité salariale tel que requis par la loi. Ces programmes seront amorcés en 2004 seulement, soit après le jugement d'inconstitutionnalité à l'égard du chapitre IX rendu par la juge Carole Julien de la Cour supérieure.⁷⁹ Ce jugement fait suite à la requête d'abrogation déposée par des organisations syndicales au début de l'année 2000 alléguant que les dispositions du chapitre IX ne respectent pas l'esprit de la loi. En particulier, ce chapitre confond les termes de « relativité » et d'« équité » salariale. L'exercice d'évaluation des emplois effectué dans le cadre d'un programme d'équité salariale vise à identifier les écarts de rémunération entre les emplois féminins et masculins de valeur équivalente alors qu'un programme de « relativité salariale » a pour objectif d'assurer une meilleure cohérence interne dans la rémunération.

Dans sa décision, la juge Julien considère qu'on ne retrouve pas dans le « régime d'exception » que constitue le chapitre IX « l'équivalent des précautions prises par le législateur au régime général pour atteindre l'équité salariale ». Elle relève que les étapes, obligations et responsabilités des employeurs ne sont pas suffisamment précises et déplore que « seul l'employeur est considéré l'interlocuteur de la Commission de l'équité salariale dans le processus du chapitre IX ». En ce sens,

⁷⁸ Selon les données du Conseil du trésor (www.tresor.gouv.qc.ca), l'effectif total du secteur parapublic québécois, qui a connu une progression continue depuis la fin des années 1990, s'établissait en 2011-2012 à 369 303 ETC (Équivalents temps complet), soit 205 384 ETC dans le réseau de la santé et des services sociaux et 139 887 ETC dans le réseau de l'éducation (cégeps et commissions scolaires) pour un total de 493 900 personnes. Quant au Mouvement des caisses Desjardins, selon les données de 2013, il emploie plus de 40 000 personnes. (www.desjardins.com)

⁷⁹ *Syndicat de la fonction publique du Québec inc. c. Québec (Procureur général)*, 2004. R.J.Q. 524 (C.S.)

« aucune exigence n'est formulée quant à la participation des salariés et de leurs associations » et aucun recours ne leur est spécifiquement accordé. (Cour supérieure, 2004, p. 40) Après avoir procédé à une analyse rigoureuse des dispositions de la loi, la juge Julien constate que le Chapitre IX ne respecte pas l'égalité devant la loi garanti par l'article 15 de la Charte canadienne, ainsi que l'article 23 de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec.⁸⁰ Elle en conclut que ce chapitre est incohérent eu égard aux enjeux définis par le législateur et qu'il dilue le droit que la loi est censée protéger. Elle déclare donc invalides, inopérantes et sans effet les dispositions du chapitre IX de la *Loi sur l'équité salariale* (articles 119 à 124). Les décisions rendues par la Commission de l'équité salariale en vertu de ces dispositions sont également annulées.⁸¹

2.3 La période des bilans : 2002-2008

La date butoir du 21 novembre 2001 inscrite dans la loi québécoise ne marque donc pas la fin des travaux aux fins du respect de cette législation. Néanmoins, à compter de 2002, la Commission de l'équité salariale s'engage dans des activités de bilan, conformément à l'article 130 de la loi. Suivant cet article, le ministre du Travail doit, au plus tard le 21 novembre 2002, faire rapport au gouvernement « sur la mise en

⁸⁰ L'article 15 de la Charte canadienne se lit comme suit (1^{er} paragraphe) : « La loi ne fait acception de personne et s'applique également à tous, et tous ont droit à la même protection et au même bénéfice de la loi, indépendamment de toute discrimination, notamment des discriminations fondées sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, le sexe, l'âge ou les déficiences mentales ou physiques ». L'article 23 de la Charte québécoise va dans le même sens : « Toute personne a droit, en pleine égalité, à une audition publique et impartiale de sa cause par un tribunal indépendant et qui ne soit pas préjugé, qu'il s'agisse de la détermination de ses droits et obligations ou du bien-fondé de toute accusation portée contre elle ».

⁸¹ La Juge Julien questionne l'impartialité institutionnelle de la Commission, en raison de sa proximité avec l'appareil gouvernemental. La notion d'impartialité réfère à l'état d'esprit du décideur. Il doit décider en toute liberté sans être influencé par des intérêts personnels et des pressions extérieures. Il doit être et paraître impartial « *au regard objectif d'un observateur raisonnable et bien informé* ». (Cour supérieure, 2004, p. 288)

œuvre de la présente loi pour les entreprises qui comptent moins de 50 salariés et sur l'opportunité de la modifier à cet égard ». Le ministre doit également, au plus tard le 21 novembre 2006, déposer « un rapport sur la mise en œuvre » de la loi et sur « l'opportunité de la maintenir en vigueur ou de la modifier ».

2.3.1 Le bilan de 2002 à l'égard des petites entreprises

Un premier bilan réalisé en 2002 porte sur la mise en œuvre de la loi dans les entreprises comptant entre 10 et 49 personnes salariées. Aux fins de ce bilan, différentes activités sont organisées par la Commission de l'équité salariale dont un Forum, des groupes de discussion et des sondages auprès des employeurs et des salariés concernés.⁸² Le Rapport du ministre du Travail (CES, 2002a) intitulé « *L'équité salariale un poids une mesure* » est déposé à l'Assemblée nationale en novembre 2002.⁸³ Parmi les faits saillants de ce rapport,⁸⁴ mentionnons qu'un employeur de petite entreprise sur deux dit avoir entrepris des travaux d'équité salariale et plus du tiers dit avoir terminé la démarche, confirmant ainsi les résultats d'un sondage effectué par la FCEI en octobre 2002 auprès des entreprises de moins

⁸² En plus du sondage effectué par la Commission de l'équité salariale en septembre 2002 auprès d'une centaine d'entreprises de moins de 50 salariés, on se réfère ici au *Sondage CROP-ORHRI*, 2001, ainsi qu'à *l'Étude sur l'avancement des travaux en matière d'équité salariale dans les entreprises québécoises*, SOM recherche et sondages, juillet 2001. De plus, dix groupes de discussion (personnes salariées et consultants en gestion des ressources humaines) ont été organisés.

⁸³ Il est à noter que le Rapport de 2002 contient des recommandations sur différents sujets, notamment sur l'affichage et le maintien de l'équité salariale ainsi que sur les modalités à définir pour implanter l'équité salariale dans les milieux exclusivement féminins. L'ensemble des partenaires ont refusé de se prononcer sur les questions autres que celles prévues à loi, soit l'évaluation de l'application de la loi dans les entreprises de moins de 50 salariés.

⁸⁴ Ces données sont fournies par le *Sondage CROP-ORHRI* réalisé en juillet 2001. Par ailleurs, mentionnons qu'en 2001, selon les données de l'Institut de la statistique du Québec rapportées dans le rapport du ministre du Travail, le Québec comptait 231 149 entreprises. De ce nombre, près 35 000 employaient de 10 à 49 personnes. Quant à l'avancement des travaux, le Rapport mentionne que 39 % des 3 899 représentantes et représentants d'entreprises rejointes déclaraient avoir terminé leur démarche d'équité salariale. (CES, 2002a, p. 15)

de 50 salariés. Le Rapport indique également que près d'un tiers des employeurs qui déclarent avoir complété leur démarche affirment avoir versé des ajustements salariaux. (Ibid., p. 15) Quant aux coûts générés par l'implantation de l'équité salariale, ceux-ci sont inférieurs à 1,5 pour cent de la masse salariale pour une majorité d'entreprises. (Ibid., p. 19)⁸⁵

Par ailleurs, le Rapport (Ibid., p. 31) fait état des obstacles vécus par les employeurs de petites entreprises engagés dans une démarche d'équité salariale. Parmi les facteurs relevés notamment par le Conseil québécois du commerce de détail, mentionnons l'absence de structure salariale formelle rendant difficile l'application de certaines dispositions de la loi; le manque de connaissance du contenu réel des emplois, la confusion concernant l'effet de la polyvalence et de la mobilité de la main-d'œuvre; une connaissance insuffisante du processus et des outils d'évaluation des emplois ; un manque de connaissances et d'outils pour procéder au calcul de la rémunération globale aux fins de l'estimation des écarts salariaux; la crainte de dévoiler des renseignements de nature confidentielle lors de l'affichage étant donné le faible nombre de titulaires de postes dans chaque catégorie d'emplois.

À la suite du dépôt du Rapport, une commission parlementaire est tenue en février 2003 à laquelle participent des représentants et représentantes des différents partenaires.⁸⁶ À cette occasion, les représentantes du CIAFT et de la FFQ questionnent la fiabilité des informations contenues dans le Rapport dans la mesure où celles-ci résultent de sondages téléphoniques. Elles contestent aussi la validité de certaines démarches réalisées dans les entreprises. Le Rapport ministériel

⁸⁵ Le Rapport de 2002 mentionne que dans près des deux tiers des entreprises (la plupart non syndiquées), les coûts administratifs s'élèvent à moins de 1 000 \$.

⁸⁶ Gouvernement du Québec, Assemblée nationale, Commission permanente des affaires sociales (11-12 février 2003). Treize (13) organismes ont participé à ces audiences.

indique en effet que plusieurs employeurs n'auraient pas identifié les catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine, première étape d'un exercice d'équité. Le CIAFT et la FFQ demandent donc que la Commission de l'équité salariale mette sur pied une structure d'intervention et d'appui accessible et adaptée aux besoins des travailleuses non syndiquées qui se trouvent souvent isolées et démunies pour faire reconnaître leurs droits. (CIAFT et FFQ, séance du 11 février 2003)

La FTQ et la CSN, quant à elles, se disent en accord avec divers constats rapportés, entre autres les progrès réalisés dans l'application de la loi dans les milieux syndiqués. À leur avis, la corrélation positive entre la présence d'un syndicat et l'état d'avancement des travaux dont parle le Rapport pose l'enjeu majeur de la participation du personnel à la démarche. Elles se questionnent sur la qualité des démarches dans les entreprises de moins de 50 salariés, qui n'ont aucune obligation d'établir une démarche structurée d'équité salariale, mais elles observent aussi qu'il y a encore beaucoup de confusion quant à la notion d'équité salariale et à l'objet de la loi. (FTQ, séance du 11 février et CSN, séance du 12 février 2003)

De leur côté, les associations patronales évoquent encore une fois la complexité de la loi et les problèmes posés dans son application. Mais la situation des entreprises n'ayant aucun comparateur masculin semble constituer l'une des principales préoccupations des employeurs. Ainsi, le Conseil québécois du commerce de détail considère que l'approche proposée par la Commission de l'équité salariale « reposant sur des comparateurs externes pose de nombreux problèmes méthodologiques » dans le secteur privé. Il demande donc de reporter la définition d'une réglementation à cet effet à 2006, alors que la loi devra être révisée dans son ensemble. Dans ses commentaires, le Conseil du Patronat du Québec conteste

également l'approche de la Commission de l'équité salariale. Selon le CPQ, l'idée d'utiliser « une entreprise de référence » pour établir l'équité salariale dans les entreprises sans comparateur masculin est irréalisable. Le CPQ est d'avis que chaque entreprise possède ses propres valeurs, son système d'évaluation et un jugement qui lui est propre au regard de chacun des postes. (CPQ, séance du 11 février 2003) Quant à la FCEI, elle dit reconnaître l'effort de la Commission de l'équité salariale pour développer des outils permettant d'assurer la réalisation de l'équité salariale dans les PME mais elle précise que ces outils ne doivent pas servir à contrôler les modalités de sa réalisation. (FCEI, séance du 11 février 2003)

2.3.2 Le bilan de 2006

Le Rapport du ministre du Travail sur la mise en oeuvre de la *Loi sur l'équité salariale*, requis dix ans après l'adoption de cette législation, est déposé à l'Assemblée nationale le 21 novembre 2006 sous le titre « *La loi sur l'équité salariale, un acquis à maintenir* ». Comme dans le cas du bilan de 2002 relatif aux entreprises de moins de 50 salariés, ce rapport ministériel préparé par la Commission de l'équité salariale s'appuie en grande partie sur des résultats de sondages auprès d'employeurs et de personnes salariées. Également des groupes de discussion ont été organisés et des consultations ont été effectuées auprès des partenaires. Au total, 1 603 entreprises ont été rejointes ainsi que quelque 1 000 travailleuses. (CES, 2006a, p. 3)

Parmi les faits saillants, le Rapport de 2006 mentionne que plus de 6 000 entreprises ne seraient pas soumises à la loi en raison du nombre de salariés inférieur à dix durant la période de référence (21 novembre 1996 au 21 novembre 1997). Selon le Rapport, près de 70 pour cent des entreprises ont déclaré leur exercice d'équité salariale terminé, alors que selon le diagnostic posé par la Commission de l'équité

salariale à partir d'une série de questions sur chacune des étapes de l'exercice réalisé, c'est plutôt une entreprise sur deux qui s'est conformée à ses obligations. (CES, 2006a, p. 56) Il semble aussi que malgré des obligations réduites, les employeurs dont l'entreprise compte moins de 50 salariés se comportent de façon relativement similaire aux employeurs dont l'entreprise est de plus grande taille. (Ibid., p. 60)

Par ailleurs, le Rapport indique que dans près du tiers des entreprises dont l'exercice est terminé, les coûts administratifs s'élèvent à moins de 1 000 \$ de sorte que l'impact sur la masse salariale est inférieur à 1,5 pour cent. Quant aux ajustements salariaux, dont le pourcentage moyen est de 6,5 pour cent, le rapport mentionne qu'ils s'avèrent plus élevés dans les milieux non syndiqués et surtout lorsque les catégories à prédominance féminine, concernant du personnel non syndiqué, se trouvent comparées avec des catégories à prédominance masculine se référant à du personnel syndiqué.⁸⁷ De plus, ce sont les employées de bureau qui bénéficient le plus souvent d'ajustements salariaux. (Ibid., p. 75)

Lors des audiences publiques tenues devant la Commission de l'économie et du travail en février 2008 faisant suite au bilan gouvernemental, la question à laquelle les participants doivent répondre est la suivante : Faut-il maintenir la loi ou la modifier ? Les propositions et recommandations formulées lors des travaux parlementaires et dans les différents mémoires soumis à cette occasion traduisent, encore une fois, les positions divergentes entre les différents partenaires ainsi que la difficulté pour les employeurs à se soumettre à certaines obligations énoncées dans

⁸⁷ Ces exercices d'équité salariale sont qualifiés de mixtes dans le cadre du rapport. (CES, 2006a, p. 75)

la loi.⁸⁸ Ainsi, dans son mémoire, le CPQ (2008, p. 5) est d'avis que l'équité salariale fait « maintenant partie des valeurs collectives de la société québécoise » et que de ce fait, la « phase proactive de la *Loi sur l'équité salariale* est terminée ». En ce sens, il recommande que la loi soit amendée de manière à ce que le droit à l'équité salariale soit de nouveau garanti par l'article 19 de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec.

Le CPQ se dit également préoccupé par la question du maintien de l'équité salariale. (CPQ, session du 20 février 2008). En effet, ce dernier considère que la notion de maintien de l'équité salariale devrait désigner le maintien de pratiques respectueuses du droit à l'équité salariale comme le définit la Charte des droits et libertés de la personne du Québec, et non pas le maintien d'un programme (ou d'une démarche) d'équité salariale tel qu'énoncé dans la *Loi sur l'équité salariale*. Dans son mémoire, le CPQ (2008, p. 14) demande d'ailleurs de préciser, comme le fait la loi ontarienne, que le maintien de l'équité salariale ne doit pas avoir pour effet d'empêcher des écarts salariaux entre des catégories d'emplois à prédominance féminine et des catégories d'emplois à prédominance masculine lorsque ces écarts résultent de différences dans le pouvoir de négociation ou d'autres pratiques de rémunération sans lien avec la prédominance masculine ou féminine des catégories d'emplois. Le CPQ (*Ibid.*, p. 18) recommande aussi que les entreprises qui ne comptent aucune catégorie d'emplois à prédominance masculine soient exemptées de l'application de la *Loi sur l'équité salariale*, comme c'est le cas en Ontario. En ce sens, il recommande que soit aboli le *Règlement sur l'équité salariale dans les entreprises où il n'existe pas de catégories d'emplois à prédominance masculine*, entré en vigueur en 2005.

⁸⁸ Gouvernement du Québec, Assemblée nationale, Commission permanente des affaires sociales (19, 20, 26 février 2008). Vingt-trois (23) organismes ont participé à ces audiences parlementaires et 45 mémoires ont été déposés.

Plusieurs observations et recommandations de la FCEI vont dans le même sens que celles formulées par le CPQ. Toutefois, la FCEI met l'accent sur les particularités des PME à l'égard de l'équité salariale et rappelle que celles-ci ont besoin d'outils simples et accessibles afin que l'équité salariale soit réalisable au moindre coût. La FCEI demande de revoir l'article 57 de la loi afin que l'évaluation des catégories d'emplois tienne compte de facteurs facilement évaluables par les dirigeants de PME et que la réalité de la polyvalence des tâches dans ces entreprises soit davantage considérée. Enfin la FCEI souhaite, comme le CPQ, restreindre les pouvoirs de la Commission de l'équité salariale et demande que cet organisme se concentre sur sa mission de promotion de l'équité salariale et d'information auprès des employeurs et des salariés. (FCEI, session du 19 février 2008)

À l'opposé, les organisations syndicales soutiennent qu'une loi proactive est toujours nécessaire compte tenu de la lenteur de son application et recommandent d'en élargir la portée. Ainsi la CSN et la FTQ souhaitent que la Commission d'équité salariale élabore un plan d'action pour rejoindre les travailleuses non syndiquées. Les organisations syndicales recommandent également d'intensifier le programme de vérification de la Commission et souhaitent que cet organisme fasse la promotion d'approches regroupant plusieurs employeurs d'un même secteur afin de faciliter l'implantation de processus menant à l'équité salariale dans les milieux de travail de petite taille. Enfin, les deux organisations syndicales insistent, encore une fois, sur l'importance de la participation obligatoire des salariés, hommes et femmes, et de la mise sur pied d'un comité d'équité pour les entreprises comptant entre 50 et 99 personnes salariées tant dans l'établissement de l'équité salariale que lors de son maintien. (FTQ et CSN, séance du 19 février 2008)

Par ailleurs, les représentantes de la FFQ et du CIAFT évoquent les difficultés posées aux femmes non syndiquées dans le cadre d'une loi « élaborée à partir d'une logique de rapports collectifs de travail » faisant en sorte « qu'en pratique les travailleuses non syndiquées ne sont souvent pas en mesure d'exercer les droits de participation et de recours que la loi leur confère » (CIAFT, séance du 19 février 2008). Elles demandent en ce sens que l'affichage dans les entreprises comptant entre 10 et 49 employés contienne les mêmes informations que celui requis pour les entreprises de 50 personnes salariées et plus ». Elles souhaitent aussi que chaque employeur soit tenu de permettre aux personnes salariées de consulter tous les documents et données nécessaires pour déterminer si leur droit à l'équité est bien respecté et que la possibilité de consulter ces documents soit obligatoirement affichée en même temps que les autres informations que l'employeur doit afficher. En ce qui concerne le maintien, elles demandent que la loi prévoie des obligations claires pour maintenir la pérennité du droit à l'équité salariale. (CIAFT, séance du 19 février et FFQ, séance du 20 février 2008)

Dans son mémoire soumis à cette occasion, le CSF appuie les groupes de femmes. Il souligne l'importance de la mission confiée à la Commission de l'équité salariale malgré les budgets limités qui lui ont été accordés depuis sa création. Il recommande donc le maintien de la Commission de l'équité salariale ainsi que l'octroi des ressources nécessaires pour accomplir son mandat. (CSF, 2008, p. 10) Par ailleurs, le CSF observe que seulement le tiers des employeurs ayant complété un exercice d'équité salariale a constaté des écarts salariaux discriminatoires. De l'avis du CSF, « loin de révéler une situation d'équité, cela révèle peut-être que l'évaluation n'a pas été faite avec toute la rigueur et l'objectivité nécessaires ». (Ibid., p. 14)

2.4 Les amendements de 2009

Au terme des travaux de la Commission parlementaire en 2008, des amendements à la loi sont formulés, lesquels donnent lieu au projet de loi 25, *Loi modifiant la loi sur l'équité salariale*. Déposé en mars 2009, ce projet de loi sera adopté le 28 mai 2009 par l'Assemblée nationale après avoir fait l'objet de consultations particulières auprès des partenaires.⁸⁹ Lors de la Commission permanente de l'économie de l'économie et du travail tenue en mars 2009, les commentaires formulés, tant dans les mémoires déposés que dans le cadre des débats parlementaires, sont plus modérés que lors des audiences précédentes. En fait, les amendements proposés renforcent certaines dispositions de la loi de 1996 et en assouplissent d'autres, reflétant les positions contrastées des partenaires mais également la volonté du gouvernement de les satisfaire minimalement afin d'obtenir un certain consensus.

En ce sens, chacun des partenaires peut y trouver à la fois des points positifs et négatifs. Ainsi, non seulement la loi est-elle reconduite, mais ce projet de loi augmente le nombre d'entreprises assujetties dans la mesure où toute entreprise qui atteint le nombre de 10 salariés se trouve maintenant soumise à la loi dès l'année suivante.⁹⁰ Mais en même temps, un délai supplémentaire est accordé aux employeurs retardataires qui n'ont pas entamé le processus d'équité salariale dans les délais définis en 1996. Et, contrairement à ce que réclamaient les organisations

⁸⁹ Gouvernement du Québec, Assemblée nationale, Commission permanente des affaires sociales. *Consultations particulières sur le projet de loi no 25 Loi modifiant la Loi sur l'équité salariale*. 25, 26 et 31 mars 2009. Au total, treize (13) groupes ont participé aux audiences et sept (7) mémoires ont été déposés. Les mémoires soumis en mars 2009 sont disponibles à l'adresse suivante : <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/CET/mandats/Mandat-4727/memoires-deposes.html>

⁹⁰ Ce qui équivaut à plus de 10 000 entreprises nouvellement assujetties. Avec les nouvelles règles, 43 000 entreprises employant trois millions de personnes sont assujetties à la loi, ce qui représente environ 75 % du marché du travail québécois. (*Le Devoir*, 13 mars 2009).

syndicales et féministes, les rapports d'équité ne sont toujours pas requis. Néanmoins, tous les employeurs ont maintenant l'obligation de produire une brève déclaration annuelle sur l'application de la loi dans leur entreprise.⁹¹ Un affichage plus précis est également exigé dans les entreprises de moins de 50 salariés. D'un autre côté, les employeurs ont désormais plus de liberté quant au choix des outils d'estimation des écarts salariaux, comme l'avaient demandé les différentes associations patronales. Mentionnons aussi que le projet de loi 25 prévoit la création d'un comité consultatif des partenaires chargé de donner des avis à la Commission de l'équité salariale ou au ministre du Travail.

Mais c'est sans aucun doute la question du maintien de l'équité salariale qui a suscité davantage la discussion lors de cette dernière consultation publique. En effet, selon les amendements proposés, il n'est plus question de maintenir l'équité de manière continue, comme le stipulait l'énoncé législatif de 1996, mais bien de procéder à son évaluation à tous les cinq ans, sans pour autant autoriser le versement d'ajustements rétroactifs. Lors de l'évaluation du maintien, aucun employeur n'est tenu de mettre sur pied un comité, indépendamment de la taille de son entreprise, puisque la loi amendée lui accorde le choix des modalités de cette évaluation. En dépit de cette flexibilité accrue, les nouvelles dispositions concernant le maintien de l'équité salariale diffèrent de la position longtemps défendue par les associations patronales, lesquelles souhaitaient plutôt l'abrogation de ces dispositions, estimant que le maintien de l'équité devrait être encadré par l'article 19 de la Charte québécoise. Comme le souligne le CPQ dans son mémoire (2009, p. 3), « une fois ajustées pour y établir l'équité salariale », les structures de

⁹¹ Cette déclaration de l'employeur peut être complétée directement sur le site de la Commission en répondant à quatre questions concernant la date du début des activités de l'entreprise, le nombre de personnes salariées, la réalisation ou non de l'équité salariale ainsi que de l'évaluation du maintien et la date de l'affichage.

rémunération devraient être considérées comme exemptes de discrimination plutôt que de « présumer la mauvaise foi perpétuelle et éternelle » des employeurs.

Les nouvelles dispositions proposées ne combleront pas non plus les attentes des organisations syndicales et féministes, lesquelles demandaient une plus grande fréquence de l'évaluation du maintien de l'équité salariale ainsi que la participation des salariés et des syndicats à cette activité selon les mêmes modalités que celles définies pour l'établissement de l'équité salariale. Enfin, il faut mentionner que les ressources humaines et financières de la Commission de l'équité salariale se voient augmentées de manière substantielle à la suite de l'adoption des amendements de 2009.⁹² Mais des responsabilités supplémentaires lui sont également confiées : mise en place d'un processus de conciliation; pouvoir d'autoriser des méthodes d'estimation des écarts salariaux, d'approuver le recours à des comparateurs masculins issus d'entreprises ayant des caractéristiques similaires, ou encore, dans certaines circonstances, de permettre une composition du comité d'équité salariale différente de celle prévue par la loi et adopter des règlements visant les affichages et la conservation des renseignements. Si ce renforcement des pouvoirs de la Commission répond aux demandes exprimées par les organisations syndicales et féministes, il déçoit les associations patronales.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, on se rend compte des difficultés rencontrées pour établir un consensus des différents partenaires du marché du travail sur un projet de loi portant sur l'équité salariale. On se rend compte aussi que le libellé de la *Loi sur l'équité salariale*, tel qu'il se présente en 2009, est largement « bricolé » par rapport

⁹² Le budget de la Commission de l'équité salariale est augmenté de 30 % en 2009 et de 50 % en 2010-2011 (CES, 2010, p. 9).

à l'énoncé de 1996. Loin d'être l'effet du hasard, ce bricolage résulte d'une dialectique soutenue entre les différents partenaires du marché du travail et ce, depuis les premières consultations au début des années 1990. C'est en effet à la lumière des délibérations, voire des oppositions entre les partenaires, que différentes dispositions de l'énoncé législatif ont été ajoutées, retirées ou modifiées, sans oublier les nombreux arbitrages requis de la part de l'« État législateur ».

Rien n'indique que cette dialectique soit sur le point de changer. Ainsi, malgré l'adoption unanime en 2009 d'une série d'amendements qui élargissent l'application de la loi à un plus grand nombre d'entreprises, un projet de loi était déposé en 2010 par le gouvernement libéral, proposant entre autres l'abolition de la Commission de l'équité salariale et son intégration à la Commission des normes du travail.⁹³

Accueilli très favorablement par les associations patronales,⁹⁴ ce projet a cependant été abandonné à la suite des représentations faites par les organisations syndicales et féministes, via la Coalition en faveur de l'équité salariale reconstituée pour l'occasion : rencontre avec la ministre du Travail (Michèle Courchesne), entrevues dans les médias, présentation d'un mémoire à la Commission des finances publiques le 11 février 2011. Dans ce mémoire (p. 5), la Coalition en faveur de l'équité salariale a fait valoir « que l'ensemble des dispositions prévues pour l'intégration de la Commission de l'équité salariale à la Commission des normes du travail aurait

⁹³ Il s'agit du projet de loi 130 - *Loi abolissant le ministère des Services gouvernementaux et la Société québécoise de récupération et de recyclage et mettant en œuvre le Plan d'action 2010-2014 du gouvernement pour la réduction et le contrôle des dépenses en abolissant et en restructurant certains organismes et certains fonds*. Ce projet de loi a donné lieu à des consultations particulières et à des auditions publiques en février 2011.

⁹⁴ La proposition de transférer la Commission de l'équité salariale à la Commission des relations de travail avait d'ailleurs été déjà faite lors des consultations de 2008, à la suite de recommandations du Groupe de travail sur l'examen des organismes du gouvernement en 2005-2006. (www.finances.gouv.qc.ca/fr/page.asp?sectn=40&contn=472)

pour effet d'affaiblir considérablement l'application de la *Loi sur l'équité salariale* ». Elle a aussi souligné que cette remise en cause de la Commission de l'équité salariale survient dans une période très intense d'application de la loi compte tenu des nouvelles dispositions adoptées en 2009. Néanmoins, la fusion de la Commission de l'équité salariale et de la Commission des normes du travail sera remise à l'ordre du jour au printemps 2015 dans le cadre des compressions budgétaires décrétées par le gouvernement libéral aux fins de l'équilibre des finances publiques.

La traduction de l'objectif d'égalité des sexes dans la réalité n'est donc pas simple. Il va sans dire que l'action publique au regard de cet objectif est influencée par le contexte économique ainsi que par l'orientation, davantage néo-libérale ou social-démocrate, du gouvernement au pouvoir. De plus, comme l'ont déjà mis en évidence Garon et Bosset (2000, p. 70) dans le cadre d'un bilan de la Charte québécoise des droits et libertés de la personne, il ne faut pas oublier que «la discrimination a des racines profondes et anciennes». Ayant «progressivement servi à forger l'ensemble du corps social, elle a façonné la façon de concevoir la place normale et juste des individus». Vouloir «infléchir cet ensemble complexe et cohérent» exige un long travail de déconstruction et peut susciter des luttes idéologiques.

Il n'est donc guère surprenant que la loi québécoise, dont l'application se réalise au sein de chaque entreprise, ait suscité de nombreux débats au cours des vingt dernières années. D'une part, l'atteinte de l'équité salariale suppose une plus juste reconnaissance des emplois traditionnellement occupés par des femmes, ce qui implique une transformation des valeurs sociales, d'autre part, l'objectif de l'équité tel qu'énoncé dans la loi, demande aux dirigeants d'entreprise, de même qu'aux syndicats, le cas échéant, de réviser leurs pratiques, voire de modifier leur façon

d'aborder la gestion de la rémunération. Sans oublier les coûts associés à l'établissement de l'équité salariale dans chacune des entreprises.

Avant de porter notre attention sur les processus d'équité salariale réalisés dans les entreprises aux fins du respect de la *Loi sur l'équité salariale*, nous souhaitons donc faire le point sur le concept central de cette législation, à savoir l'équité. Tout en étant étroitement liée au concept d'égalité, la question de l'équité renvoie au concept de justice sociale, donnant lieu à de nouveaux questionnements. On peut notamment se demander si l'équité est plus juste que l'égalité ou encore, si on parvient à l'égalité en réalisant l'équité. Mais il nous paraît surtout important de mieux comprendre les conditions et les exigences liées à l'objectif d'équité dans les politiques publiques, en particulier celles qui concernent l'égalité des sexes. En ce sens, nous croyons utile d'explorer quelques-unes des thèses philosophiques mises en débat au cours des dernières décennies dans le cadre des théories contemporaines portant sur la justice.

CHAPITRE 3

L'ÉGALITÉ DES SEXES COMME QUESTION DE JUSTICE SOCIALE

Introduction

Le concept d'équité, fortement lié à celui de justice, s'est imposé progressivement au cours des dernières décennies dans le domaine de l'égalité professionnelle des femmes, notamment au Québec et au Canada. Or, l'équité est une notion ambiguë qui suscite la confusion car elle prête à interprétation. En effet, contrairement à l'égalité qui désigne un traitement uniforme et indifférencié et renvoie à l'objectivité et à la neutralité, l'équité introduit un facteur de comparaison et de pondération entre les personnes. Ainsi, certains considèrent qu'elle est synonyme d'égalité des chances, d'autres soutiennent que l'équité s'oppose à l'égalité. D'autres encore considèrent l'équité comme un outil qu'il faut juxtaposer à l'égalité pour contrer l'injustice et la discrimination et pour formuler une perspective féministe intégrée de l'égalité. Un « dilemme » de l'égalité et de l'équité est même évoqué. D'une part, on reproche à l'égalité de ne pas corriger le retard historique que les femmes accusent en raison des discriminations dont elles font l'objet. D'autre part, on soulève que l'équité ne questionne pas les hiérarchies sociales à l'origine des inégalités. (De Sève, 2005, p. 98)

L'objectif de ce chapitre est de questionner les fondements normatifs de la *Loi sur l'équité salariale* afin d'orienter notre analyse de la mise en œuvre de cette législation. En premier lieu, la théorie de la « justice comme équité » du philosophe américain John Rawls est examinée. Préconisant une égalité des ressources, la théorie rawlsienne demeure une référence incontournable pour qui s'intéresse à la

question de l'égalité et de la justice sociale. En deuxième lieu, nous présentons l'approche des « capacités » développée par Amartya Sen, économiste d'origine indienne mondialement reconnu. Surtout préoccupé des possibilités réelles pour chaque individu de jouir de la liberté et prônant une égalité des opportunités, Sen souhaite identifier un moyen de lutte efficace contre les inégalités sociales. En troisième lieu, nous présentons la thèse de Martha Nussbaum, philosophe américaine qui propose une théorie féministe de la justice en misant sur l'approche des capacités qu'elle a contribué à développer avec Sen en définissant une liste de capacités fondamentales. En quatrième et dernier lieu, la thèse de la philosophe et politologue américaine Nancy Fraser est examinée. Soutenant que la justice requiert à la fois redistribution et reconnaissance pour corriger l'ensemble des injustices, en particulier celles fondées sur le sexe, Fraser affirme que ces deux dimensions sont essentielles et indissociables d'une théorie de la justice sociale.

3.1 John Rawls : l'équité plutôt que l'égalité

Publiée en 1971 et traduite en français en 1987, *A Theory of Justice* constitue l'œuvre maîtresse de John Rawls. Cet ouvrage a suscité de multiples commentaires, critiques et polémiques chez les penseurs de différents courants, John Rawls étant considéré comme un « libéral solidariste » ou, en d'autres mots, un libéral de gauche. (Wuhl, 2002, p. 63)⁹⁵ Toutefois, la pensée de Rawls a beaucoup évolué au cours des années, à un point tel qu'il a procédé à une reformulation de sa théorie (*Justice as Fairness*, 2001). La traduction française a été publiée en 2004, soit après la mort de Rawls (en 2002). En produisant ce dernier ouvrage, Rawls a voulu

⁹⁵ Les libéraux dits solidaristes ou égalitaristes s'opposent aux libertariens ou libéraux au sens strict (Hayek et Nozick) lesquels préconisent un individualisme radical et accordent la priorité à la liberté individuelle. Il faut distinguer le libéralisme américain (progressiste) du libéralisme au sens français, opposé aux logiques redistributives et plus proche de ce qu'on qualifie de néolibéralisme. Voir Kymlicka (1999).

montrer « l'intime cohérence de vues » entre la théorie de la justice développée au début des années soixante-dix et les développements ultérieurs de sa pensée. Mais il souhaitait également répondre aux critiques, corriger un certain nombre d'erreurs et inclure quelques révisions utiles afin de lever l'ambiguïté sur le caractère politique de la « justice comme équité ». (Rawls, 2004, p. 11) Dans son ouvrage de synthèse, Kymlicka (1999, p. 17) explique que la théorie rawlsienne a marqué un tournant théorique majeur dans la mesure où elle a permis à la philosophie politique « de sortir de l'impasse de l'utilitarisme considérée jusque là comme la seule philosophie morale systématique et cohérente ». De manière générale et au-delà des différentes interprétations, « l'utilitarisme défend l'idée qu'un comportement ou une politique moralement juste est celui ou celle qui produit le plus grand bonheur des membres de la société ». (Ibid., p. 17)

Qualifiant l'utilitarisme de doctrine morale englobante, Rawls se fixe comme objectif de développer une théorie politique entièrement fondée sur la raison qui ne présuppose aucune conception préalable du bien et de la vie bonne, mais qui prend acte de l'irréductible pluralité de nos sociétés en termes de conceptions du bien. La théorie rawlsienne de la justice comme équité s'appuie ainsi sur les postulats philosophiques de Kant, à savoir une idée rationnelle, commandée par le principe d'universalité susceptible de valoir pour tous et de s'appliquer à tous. En ce sens, le « raisonnable » (les termes équitables) a priorité sur le « rationnel » (les avantages pour chacun des partenaires). Catherine Audard (1988, p. 172) explique que l'idée de raisonnable est synonyme d'équité et désigne une procédure selon laquelle chacun applique des règles en sachant que les autres les appliquent également. Le raisonnable ne peut donc se résumer seulement à l'une des conditions d'un choix rationnel, celui-ci pouvant conduire à une solution efficace, mais pas à une solution juste. Dans la construction théorique de Rawls, le rôle du principe de l'égalité

équitable des chances, qu'il nomme « système d'égalité démocratique », est de garantir que le système de coopération soit basé sur une justice procédurale pure, soit une procédure qui, étant elle-même équitable, garantit l'équité du résultat. (Rawls, 1987, p. 119)

La visée universelle et rationnelle de Rawls s'est transformée au cours des années. Rawls reconnaitra, notamment à la suite des critiques des penseurs communautariens, que sa théorie ne s'applique que pour les sociétés démocratiques et que les individus, dans leur quête de justice, s'appuient sur des comportements faisant appel à la fois aux valeurs et à la raison. Ce genre d'ambition était d'ailleurs inacceptable pour le libéralisme. Comme le relève Catherine Audard (1988, p. 172), dans une société libérale et pluraliste, on ne peut atteindre un consensus unanime, sauf si on fait intervenir le pouvoir autoritaire de l'État et si on se comporte de manière impérialiste. Or, un tel comportement est exclu tout comme est exclue la référence à la vérité d'une conception de la justice. (Rawls, 1993, p. 204)

3.1.1 Un contrat social sous « voile d'ignorance »

L'objectif premier de Rawls étant de définir une répartition équitable des ressources, ce dernier devait établir une base de raisonnement utilisable à partir de caractéristiques objectives dans un contexte de pluralisme. C'est en ce sens qu'il introduit la notion de biens premiers, à savoir des valeurs ou droits essentiels quel que soit le projet de vie (position sociale, revenu, biens matériels, mais également liberté, pouvoir ou conditions de l'estime de soi). Il distingue les « biens premiers

naturels » (santé, talent) et les « biens sociaux » (liberté, droits fondamentaux, etc.). (Rawls, 1987, p. 473)⁹⁶

Afin de réaliser l'idée de coopération dans la répartition des biens premiers, Rawls reprend la notion du contrat social, selon lequel la société est le produit d'un accord passé entre tous les individus. Mais comme cet accord se heurte au fait que chacun est logiquement tenté de choisir un principe qui le favorise en fonction de sa situation personnelle, il imagine les conditions d'un accord équitable, sorte de charte fondamentale, qu'il nomme « position originelle sous voile d'ignorance ». Rawls nous prévient qu'il ne faut pas attribuer à la position originelle un sens historique ou métaphysique. Il s'agit plutôt d'une construction théorique qui sert d'hypothèse pour la réflexion publique afin d'atteindre un accord mutuel. Elle ne tient donc pas compte des contingences du monde social et fait abstraction des inégalités. En d'autres termes, la « position originelle » permet de mettre hypothétiquement en présence des partenaires représentant les différents groupes sociaux chargés de choisir et d'élaborer des principes de justice dans un esprit d'impartialité. Placés sous voile d'ignorance, les partenaires sont censés tout ignorer de leur propre situation (statut social, sexe, citoyenneté, etc.) et connaître uniquement les règles générales du fonctionnement social, en particulier l'importance des biens premiers. (Rawls, 1987, p. 168; 2004, p. 34)

En dépit des explications et des mises en garde de Rawls, cette curieuse procédure heuristique a été fortement critiquée, notamment par des féministes qui ont décrit la position originelle comme un paradigme abstrait, exigeant des individus qu'ils

⁹⁶ Les « biens premiers » tels que définis par Rawls (2004, p. 89) sont : les droits et les libertés fondamentales; la liberté de mouvement et le libre choix d'une position dans un contexte d'égalité des chances; les pouvoirs et les prérogatives attachés aux différentes fonctions et positions dans les institutions politiques et économiques de la société; les revenus monétaires et la richesse; les bases du respect de soi.

fassent abstraction de leur identité spécifique. Selon la féministe Seyla Benhabib, «la position originelle illustre de façon exemplaire une tradition au sein de laquelle l'identité morale est conçue comme une entité décontextualisée et désincarnée. (Kymlicka, 1999, p. 295)

De son côté, le philosophe « communautariste libéral » Michael Walzer a reproché à Rawls d'avoir effectué un exercice intellectuel, voire dogmatique, autour de la fiction du voile d'ignorance, alors qu'il s'agit de résoudre des problèmes concrets de répartition des biens sociaux premiers. Walzer (1997) affirme que dans la thèse rawlsienne, qu'il qualifie d'égalité « simple », la justice se bâtit sur la base d'un individu abstrait, irréel, dépouillé de ses caractéristiques concrètes. Walzer défend plutôt la thèse d'une égalité « complexe » voulant qu'à chaque sphère correspondent « une légitimité particulière et un système de distribution des biens, que ces biens soient sociaux ou simplement utiles selon la terminologie de Rawls : ni le marché, ni le mérite, ni le besoin ne peuvent prétendre à l'universalité». (Ibid., p. 47)⁹⁷

3.1.2 Liberté, égalité et différence

Dans la tradition démocratique, les revendications de liberté et d'égalité sont en conflit, les individus étant à la fois libres et soumis aux contraintes de la vie sociale. Rawls propose de surmonter ces contradictions en identifiant la liberté et l'égalité comme les principes fondamentaux de sa théorie de la justice. Le premier principe est ainsi défini : «Chaque personne a une même prétention indéfectible à un

⁹⁷ L'émergence du débat libéraux/communautariens date de la publication de l'ouvrage de Michael Sandel (1974). *Liberalism and the Limits of Justice*. Sandel reproche à Rawls sa conception d'un moi désengagé, sans attaches, sans valeurs, bref une conception juridique de l'homme dénuée de toute pertinence. Sandel privilégie la recherche du bien, i.e. la recherche d'un idéal collectif fondé sur les valeurs morales des différents groupes de la société.

système pleinement adéquat de libertés de base égales, qui soit compatible avec le même système de libertés pour tous». Quant au second principe, il en comporte en réalité deux, à savoir un principe d'égalité (équitable) des chances et un principe de différence. «Les inégalités sociales et économiques doivent remplir deux conditions : en premier lieu, elles doivent être attachées à des fonctions et à des positions ouvertes à tous dans des conditions de juste égalité des chances et, en second lieu, elles doivent être au plus grand avantage des membres les plus défavorisés de la société ». (Rawls, 2004, p. 69)

Rawls (1987, p. 106) établit un ordre « lexicologique » à ces principes. D'une part, le respect des libertés fondamentales ne peut jamais être sacrifié en faveur d'une plus grande justice sociale. D'autre part, l'égalité des chances ne peut être négligée au profit des plus défavorisés, malgré le principe de différence. Qualifié aussi de principe de réciprocité, le principe de différence a donc été beaucoup critiqué, tant de la part de libertariens que de communautaristes.⁹⁸ Ainsi, Robert Nozick a qualifié le projet de Rawls d'hypocrite, affirmant qu'il ne fait que rendre acceptable un système inégalitaire où seuls les gens de classes moyennes sont en mesure bénéficier des redistributions. À l'encontre d'une action volontariste de l'État, Nozick voit dans le marché le lieu neutre où chacun peut affirmer son autonomie et sa liberté. (Kymlicka, 1999, p. 86) De son côté, Walzer (1997, p. 38) reproche à Rawls de ne pas s'intéresser suffisamment à l'identité politique d'un peuple et de s'en tenir à la rationalité du choix d'un certain nombre de principes normatifs concernant le juste, indépendamment des différentes appartenances ou convictions qui traversent une société. Or, pour les penseurs communautariens, la liberté doit

⁹⁸ Le principe de différence est aussi appelé aussi principe de réciprocité, ou maximin (maximisation du minimum). La réciprocité est une relation entre citoyens exprimée par des principes de justice (Rawls, 2004, p. 78). Pour une discussion plus complète de l'idée de réciprocité, voir Rawls (1993, 40-41; 1987, p. 142).

avoir un caractère communautaire dans la mesure où l'individu existe à travers une histoire, une culture, des liens sociaux spécifiques. La neutralité présumée de l'État de droit dans la thèse rawlsienne ne permet donc pas d'assurer le contexte favorable à la réalisation de l'autonomie des individus dans une société juste.⁹⁹

Chez les féministes, Catherine Mackinnon soulève les problèmes posés par la définition du critère de différence pour les femmes et sa traduction dans des programmes d'action positive aux États-Unis. Selon Mackinnon, le critère de différence a sans aucun doute permis aux femmes d'avoir accès aux mêmes avantages que les hommes, notamment sur le plan de l'emploi. Le critère de différence a ainsi contribué à une plus grande impartialité dans l'accès aux postes et aux avantages sociaux existants. Néanmoins, les inégalités sexuelles intégrées dans la définition même des positions concernées demeurent ignorées. Mackinnon donne l'exemple des nombreuses offres d'emplois qui supposent que la personne qualifiée pour le dit emploi ne devra pas avoir la charge directe d'un enfant d'âge préscolaire. (dans Kymlicka, 1999, p. 258).

Selon l'économiste français Marc Fleurbaey (2006, p. 31), le principal problème du principe de différence, c'est que « cette priorité aux plus défavorisés peut être détournée de son intention pour affirmer que les inégalités importent peu et que les avantages octroyés aux plus riches sont justifiables dès qu'ils ont des retombées positives pour les plus pauvres ». S'il dénonce le « mythe de l'équité » utilisé pour cautionner des politiques inégalitaires, Fleurbaey soutient néanmoins que la théorie

⁹⁹ Selon Rawls (1993, p. 360), l'État de droit implique le rôle déterminant de certaines institutions ainsi que des pratiques judiciaires et légales qui leur sont associées. Il existe aussi longtemps que des institutions de ce genre sont gouvernées de manière raisonnable en accord avec les valeurs politiques qui s'appliquent à elles : l'impartialité et la cohérence, l'adhésion à la loi et le respect pour les précédents. Selon les penseurs communautariens Taylor et Sandel, la neutralité de l'État doit être abandonnée au profit d'une « politique du bien commun ». (Kymlicka, 1999, p. 225)

rawlsienne est foncièrement égalitaire et qu'elle défend une profonde modification des institutions régissant notre société. À son avis, Rawls a cherché à redonner une légitimité nouvelle au principe d'égalité, en défendant l'idée que la répartition est une question centrale pour la justice sociale et que l'égalité des ressources accordées à chacun est la meilleure des répartitions possibles. Mais il ne faut pas perdre de vue qu'il s'agit d'une idée très exigeante, car elle implique en réalité « d'appliquer le principe d'égalité des chances en ne réalisant rien de moins que ... l'égalité des résultats ». (Ibid., p. 34)

La vision de l'égalité des chances de Rawls a donc peu de choses à voir avec celle qui se présente dans le débat public sous les traits de la méritocratie : « à chacun selon son mérite ». Rawls rejette d'ailleurs explicitement la méritocratie car, à son avis, elle repose clairement sur la rémunération des dons qu'il juge immérités, autorisant ainsi de fortes inégalités. Selon ce philosophe, « dès que l'on considère le fait du pluralisme raisonnable », on ne peut pas incorporer une « conception du mérite comme qualité morale du caractère et des actions » dans une conception politique de la justice (Rawls, 2004, p. 108). De ce point de vue, la thèse rawlsienne peut être envisagée comme un idéal démocratique, malgré son caractère essentiellement individualiste. Comme le souligne le philosophe marxiste Jacques Bidet (1998, p. 58), pour apprécier la valeur de la théorie rawlsienne et sa « radicalité théorique », il faut se rapporter à l'unité du principe d'égalité-différence, en l'envisageant comme la règle stratégique d'une pratique politique « qui tient son caractère irrécusable du fait qu'il procède du point de vue de ceux qui ont moins ». Bidet croit aussi que la lutte contre l'inégalité des chances est susceptible d'influer sur la structure sociale, celle-ci s'avérant impuissante à procurer aux individus des chances plus égales

d'accéder aux meilleures conditions dans une société qui garderait la même structuration inégale.¹⁰⁰

3.1.3 Une théorie politique et publique

La théorie libérale de la « justice comme équité » se veut « utopique de façon réaliste ». Elle explore les limites de ce qui est praticable et tente de déterminer jusqu'à quel point il « est possible d'approcher la perfection démocratique » (Rawls, 2004, p. 32). Mais ce philosophe souhaitait aussi proposer une théorie de la justice permettant de concevoir comment l'unité d'une société démocratique peut être à la fois possible et stable, la justice étant à ses yeux la première vertu des institutions sociales. (Rawls, 1993, p. 241) L'espoir de Rawls était de voir la société s'appuyer « sur la croyance que notre monde social permette au moins une organisation politique décente, de manière à ce qu'un régime démocratique raisonnablement juste, quoiqu'imparfait, soit possible ». (Rawls, 2004, p. 21) Définissant la stabilité comme la capacité à fonctionner selon l'éthique publique d'une démocratie, Rawls a voulu décrire sa vision d'une société bien ordonnée à partir de sa connaissance du fonctionnement des sociétés démocratiques. Il aussi cherché à présenter une conception de la justice politique qui soit enracinée dans les idées intuitives de base de la culture publique d'une démocratie ou, en d'autres mots, les idéaux implicites ou latents dans la culture publique d'une société démocratique.

¹⁰⁰ Selon Bidet, la tentative de Rawls de diviser le principe universel (celui qui exprime la conception plus générale de la justice) en deux principes distincts était irrecevable. En ce sens, la valorisation de la liberté que Rawls cherche à produire à travers sa thèse de la priorité lexicale du premier principe ne se réalise de façon cohérente que par la formulation en un seul et même principe, compris comme un principe d'égalité-différence (Dans Koubi et Guylieni (2000, p. 55). Bidet s'oppose ainsi à Bourdieu qui affirme que l'égalité des chances est absurde, les structures de domination générant d'elles-mêmes l'inégalité des chances. (Ibid., p. 64)

Comme le précise Nadeau (2006, p. 92), Rawls ne prône ni l'individualisme ni le repli sur soi, il établit les conditions à partir desquelles des individus égoïstes, altruistes, indifférents, bref des individus différents les uns des autres, doivent pouvoir s'entendre sur des principes de base sans être victimes de leurs préjugés. Le contrat ainsi formulé permet ensuite de définir les cadres normatifs des institutions politiques. C'est d'ailleurs en ce sens que Rawls affirme que sa théorie est politique, à savoir une conception élaborée pour l'objet spécifique que constitue la structure de base d'une société démocratique moderne. (Rawls, 2004, p. 33) Dans la mesure où le politique est un domaine spécifique, Rawls juge qu'une « conception politique qui formule ses valeurs caractéristiques essentielles est une position autonome », d'où son application « à la seule structure de base de la société ». (Ibid., p. 248) Sans nier l'existence d'autres valeurs, qui s'appliquent à l'associatif, au familial et au personnel et reconnaissant que les principes politiques imposent des contraintes aux institutions, Rawls affirme que les principes politiques de « la justice comme équité » ne s'appliquent pas directement à la vie interne de la famille. (Ibid., p. 224)

La théorie rawlsienne a donc fait l'objet de critiques de la part d'un certain nombre de féministes. Ainsi, la philosophe américaine Susan Moller Okin (1989, 2008, p. 205) a déploré que les questions du genre et de la famille soient exclues du politique dans la construction théorique de Rawls et lui a reproché de réfléchir à la famille selon le modèle traditionnel de l'autorité paternelle. Okin (Ibid., p. 222) estime néanmoins que la thèse rawlsienne contient implicitement une critique potentielle des institutions sociales dans la mesure où l'on prend au sérieux « l'exigence selon laquelle la famille et le système fondé sur le genre, en tant qu'institutions sociales de base, doivent être soumis à un examen scrupuleux ».

Dans sa reformulation de *Théorie de la justice*, Rawls (2004, p. 227) se dit conscient de l'importance de la problématique de l'égalité des femmes en tant que valeur de la société politique. Répondant aux critiques de Susan Moller Okin concernant l'exclusion du politique des questions du genre et de la famille, Rawls admet qu'un système sociopolitique qui se veut démocratique doit prendre les mesures nécessaires pour assurer l'égalité entre les hommes et les femmes. Mais à son avis, ce n'est pas à la « philosophie politique de décider de la meilleure manière d'y parvenir dans des conditions historiques particulières ». Il ajoute qu'une conception libérale serait gravement défectueuse si elle manquait de ressources « pour articuler les valeurs politiques essentielles à la justification des institutions légales et sociales qui garantissent l'égalité des femmes et des minorités ». (Ibid., p. 99)

3.2 Amartya Sen : égaliser les libertés individuelles

Économiste de renommée mondiale, et récipiendaire du Prix Nobel d'économie en 1998, Amartya Sen compte parmi les principaux auteurs qui ont engagé le débat avec John Rawls. Après avoir publié des ouvrages centrés sur l'économie et la pauvreté dans le monde, Sen enrichit son approche sur la problématique de la justice et de l'égalité et entreprend une série d'analyses critiques de Rawls.¹⁰¹ Sen ne conteste pas la thèse rawlsienne dans sa globalité. Au contraire, il reconnaît la puissante influence du « brillant éclairage » de cette « analyse profonde et pénétrante » et qualifie Rawls de « la plus grande voix de l'éthique moderne ». (Sen, 2000, p. 128) Dans la lignée de Rawls, Sen rejette l'utilisation du concept d'utilité

¹⁰¹ Nous référons principalement ici aux deux ouvrages suivants : *Repenser l'inégalité* (2000) et *L'idée de justice* (2010). Par ailleurs, il est à noter que le prix Nobel en économie attribué à Sen 1998 a couronné ses contributions dans les domaines de la théorie du choix social, de l'économie du bien-être et des évaluations économiques. La théorie du choix social s'intéresse au lien entre valeurs individuelles et choix collectifs en vue de mesurer des indicateurs pertinents du bien-être social ou pour aider à la prise de décisions publiques.

comme mesure du bien-être, estimant que ce concept ne rassemble pas suffisamment d'informations pour représenter de façon adéquate le bien-être. Il reproche aux conceptions de l'utilité de donner trop d'importance à la subjectivité individuelle et de ne pas mettre suffisamment l'accent sur les conditions dans lesquelles le bien-être est atteint. Sen remet ainsi en cause les approches welfaristes classiques centrées sur le revenu, les ressources ou le bonheur, leur reprochant de considérer davantage l'inégalité dans les dotations ou les ressources (ce qu'il nomme les moyens de l'accomplissement) plutôt que dans les résultats (ou accomplissements). Dans la thèse développée par Sen, les fonctionnements désignent des composantes du bien-être, qui peuvent aller « de l'élémentaire - avoir suffisamment à manger, être en bonne santé, échapper aux maladies évitables et à la mortalité prématurée, etc. - au plus complexe - être heureux, rester digne à ses propres yeux, prendre part à la vie de la communauté, etc. ». (Ibid., p. 65) Sen s'oppose ainsi au kantisme revendiqué par Rawls et lui reproche sa concentration sur les biens premiers, alors qu'il faut se préoccuper surtout du rapport étroit entre les moyens et la réalisation des fins. À son avis, la théorie rawlsienne ne va pas dans le sens de la liberté globale dont jouissent les individus, puisque les biens premiers ne sont pas des éléments constitutifs de la liberté elle-même mais plutôt des moyens de la liberté. (Sen, 2000, p. 120) Sen rejette également l'idée rawlsienne de contrat social sous voile d'ignorance, la « position originelle » ne pouvant être un point de départ pertinent pour la formulation des principes politiques de base d'une société puisqu'elle ne tient pas compte des conditions individuelles concrètes. (Ibid., p. 42)

Qualifiant l'approche de Rawls d'« institutionnalisme transcendantal », Sen se réclame d'une approche « comparative » inspirée de la théorie du choix social et qui se veut à la fois souple et concrète. (Ibid., p. 43) Discipline d'évaluation, la théorie

du choix social se soucie du fondement rationnel des jugements sociaux et des décisions publiques qui doivent trancher entre diverses options. Les résultats de la procédure du choix social se présentent sous la forme d'un classement de différents états de choses d'un point de vue social, à la lumière des évaluations des personnes concernées. Plutôt que de chercher « à proposer des réponses à des interrogations sur la nature de la justice parfaite », il souhaite « déterminer comment procéder pour promouvoir la justice et éliminer l'injustice ». (Ibid., p. 13) À la quête de l'option suprême parmi tous les possibles qui occupe la théorie « transcendantale » de Rawls, Sen préfère mettre donc l'accent sur les réalisations et accomplissements concrets des personnes. (Ibid., p. 130) Comme le souligne Tereschenko (2013, p. 2), l'approche de Sen, en comparaison de la démarche de Rawls, se veut « plus ouverte à la discussion et à la délibération, plus à distance pourrait-on dire ».

3.2.1 Priorité à la liberté individuelle

Les perspectives de Sen en matière d'égalité et de justice sont donc différentes de celles de Rawls. Alors que ce dernier considère la liberté comme un bien privé et sans rapport direct avec les biens économiques, Sen insiste au contraire sur son caractère de bien public et sur son interdépendance avec les biens économiques (Perret, 2003, p. 9). « Savoir si une personne peut atteindre les objectifs qu'elle s'est raisonnablement fixés », voilà le sens à donner à l'idée de liberté » telle que la conçoit Sen. (2010, p. 362)

Selon Michel Maric (1996, p. 95), Sen accorde une valeur intrinsèque à la liberté car, « à l'accord volontaire et réfléchi, rationnel ou raisonnable, qui permet de négocier sa liberté avec autrui », il substitue « un concept de liberté plus holiste : la liberté découle de l'organisation sociale ». De plus, il met l'accent sur les variations de la liberté de personne à personne ou de groupe à groupe, réunissant ainsi la notion de

liberté positive, qui se réfère à ce qu'une personne peut accomplir indépendamment des contraintes imposées par les autres, en particulier les institutions et celle de liberté négative, laquelle renvoie à l'absence de coercition pesant sur l'individu et considère la liberté individuelle en termes absolus.

À la différence des libertariens, Sen conteste la valorisation de l'égalité « opposée » à la liberté : « Les deux concepts ne sont pas les termes d'une alternative.¹⁰² De l'avis de Sen, la liberté est liée tant aux moyens de la liberté qu'à celle des résultats, elle ne se confond ni avec les uns ni avec les autres. La liberté fait partie des champs d'application possibles de l'égalité alors que l'égalité compte au nombre des structures de répartition possibles de la liberté ». (Sen, 2000, p. 44) En d'autres mots, pour Sen, la liberté individuelle est un produit social directement lié à la justice et doit être considérée comme l'enjeu majeur des réflexions en matière de justice sociale. En ce sens, il ne s'intéresse pas à une égalité abstraite mais plutôt aux possibilités ou potentialités égales de jouir de la liberté.

3.2.2 De l'égalité des chances à l'égalité des capacités¹⁰³

Dans la thèse avancée par Sen (2000, p. 17), « l'idée d'égalité se heurte à deux diversités distinctes : l'hétérogénéité fondamentale des êtres humains et la multiplicité des variables en fonction desquelles on peut évaluer l'égalité ». Sen observe également que les diverses théories éthiques de l'organisation sociale ont en commun d'exiger l'égalité de quelque chose, voire de quelque chose d'important.

¹⁰² L'opposition entre liberté positive et négative est surtout avancée par Robert Nozick, un des principaux représentants du courant libertarien. Voir notamment Nozick (1974, 1984). *Anarchie, État et utopie*. Cet ouvrage est en grande partie une critique des théories de la justice distributive, en particulier la théorie rawlsienne.

¹⁰³ Même si le terme « capabilité » est utilisé dans les traductions des ouvrages de Sen, nous préférons utiliser le terme « capacité » qui respecte davantage les usages de la langue française.

D'où la nécessité de bien définir de quoi on parle au juste avant de se lancer dans une apologie ou une critique de l'égalité. S'agit-il d'une égalité des revenus, des fortunes, des chances, des accomplissements réels, des libertés ou des droits ? (Ibid., p. 31)

Sen reconnaît que la considération égale et l'impartialité constituent l'arrière-plan commun de toutes les propositions éthiques et politiques majeures. (Ibid., p. 41)¹⁰⁴ Mais il juge qu'il faut en priorité analyser et mesurer l'inégalité. Ignorer les distinctions entre les individus, précise-t-il, « peut en réalité se révéler très inégalitaire, en dissimulant qu'une considération égale pour tous implique peut-être un traitement très inégal en faveur des désavantagés » (Ibid., p. 17). Il rappelle également que l'évaluation de la détention de biens premiers, comme le propose Rawls, ne permet pas nécessairement d'égaliser les libertés concrètes. « Dès que nous quittons l'espace des biens pour nous intéresser à l'espace de ce qu'une personne peut réellement faire ou être (ou du type de vie qu'elle peut mener), les sources de variations interpersonnelles dans la conversion peuvent être multiples et puissantes ». (Ibid., p. 63)

Sans prétendre apporter de recette spécifique à l'action publique, Sen développe donc une approche dans laquelle les revendications des individus ne sont pas jugées en fonction des ressources ou des biens premiers qu'ils détiennent, mais de la liberté dont ils jouissent réellement en raison de leur situation matérielle. Les capacités renvoient au potentiel réel qu'ont les individus d'atteindre les buts qu'ils se fixent et de réaliser diverses combinaisons de fonctionnement qu'ils choisissent

¹⁰⁴ Selon Tereschenko (2013), Sen défend une perspective ouverte de l'impartialité, ce « regard éloigné » qui devrait être adopté par toute personne désireuse de discuter raisonnablement des revendications de justice acceptables par les autres, mais qui peuvent être en rivalité entre elles sans que cette rivalité théorique puisse toujours être tranchée de façon indiscutable et définitive.

de valoriser. (Sen, 2010, p. 285) La notion de capacité se veut ainsi plus large et globale que celle d'égalité des chances, puisqu'elle renvoie à l'opportunité réelle de l'individu de choisir entre des modes de vie. Sen doute d'ailleurs que des politiques d'action positive permettent de réaliser l'égalité. Il croit plutôt que de telles politiques peuvent donner lieu à des revenus très inégaux en raison de la définition étroite de l'égalité. À son avis, une conception plus adéquate d'une véritable égalité des chances passe nécessairement par l'égalité des capacités, celles-ci désignant concrètement les possibilités ou les « chances » qu'a l'individu d'atteindre ses buts et objectifs afin d'accomplir une vie digne d'être vécue. (Sen, 2000, p. 25)

3.2.3 Reconnaissance de l'inégalité des sexes

Sen traite explicitement de l'inégalité des sexes dans ses différents ouvrages (en particulier dans les pays en développement). Il montre que les inégalités entre les hommes et les femmes dans le monde du travail et dans la sphère publique sont étroitement liées aux inégalités à l'intérieur de la famille et insiste sur le fait qu'hommes et femmes devraient être libres de leurs choix de valeurs et faire ce qu'ils veulent de leurs droits et libertés. Reconnaissant les écarts systématiques entre les libertés dont jouissent les hommes et les femmes au sein de diverses sociétés, Sen considère essentiel de renoncer à la perspective traditionnelle fondée sur la répartition des revenus pour tenir compte des capacités, l'inégalité des sexes étant, en dernière analyse, un problème de différence de libertés. (Sen, 2000)¹⁰⁵

La philosophe française Geneviève Fraisse (2006, p. 11) a souligné la contribution à la fois « pragmatique et radicale » d'Amartya Sen. En insistant sur les inégalités de

¹⁰⁵ Voir en particulier « Classes, sexes et autres groupes ». (Sen, 2000, p. 169-184) Voir également Sen (1993). « La distinction entre les sexes et les conflits de coopération ». Dans *Éthique et économie* (1993, p. 229-270).

capacités en termes de bien-être, Sen parvient, selon Fraisse, à rendre compte de la forte disparité sociale entre hommes et femmes, témoignant ainsi du double enjeu au regard de la justice sociale, « la liberté des femmes n'étant pas plus acquise que leur égalité démocratique ».¹⁰⁶ Également, au terme d'une étude de la thèse d'Amartya Sen, l'économiste suédoise Ingrid Robeyns (2003a) conclut que l'approche des capacités peut servir de cadre de référence sur la question du genre dans la mesure où elle attribue un rôle clé à la diversité humaine.¹⁰⁷ Robeyns estime également que la théorie avancée par Sen peut fournir des arguments pour démontrer l'injustice de la division sexuelle, puisqu'elle permet de mettre au jour les impacts différents selon le sexe. Elle mentionne cependant que les capacités doivent être les mêmes pour les femmes et les hommes et que les contraintes quant à leurs choix ne doivent pas être structurées selon le sexe. Robeyns est également d'avis que des principes additionnels de justice doivent y être ajoutés afin d'être en mesure de démontrer – même aux sceptiques – que la division sexuée du travail est le résultat de la nature sexiste de nos sociétés.

Mais Sen (2010, p. 296) souligne « l'absurdité de l'argument » selon lequel l'approche des capacités n'est pas utilisable sans une identification plus précise des différentes capacités. Affirmant la nécessaire « incomplétude des jugements » en matière de justice sociale, Sen (*Ibid.*, p. 140), refuse toute « pondération prédéfinie des divers fonctionnements figurant sur une liste fixe » des capacités pertinentes et affirme qu'une telle liste néglige « le fait que les évaluations et les pondérations à

¹⁰⁶ On sait que Geneviève Fraisse préconise le double combat (égalité et liberté) au niveau du féminisme. À son avis, le désir d'égalité n'arrive pas à se penser avec la liberté des femmes, car c'est la liberté des femmes qui donne l'image d'une incontournable différence. Or, c'est en vertu de la différence des femmes que leur liberté est déniée. (Voir *La controverse des sexes*, 2001, p. 256)

¹⁰⁷ Robeyns indique que l'approche des capacités rejoint l'individualisme éthique selon lequel les structures et les institutions doivent être évaluées au regard de leur importance et de leur impact sur les individus.

utiliser peuvent être raisonnablement influencées par notre propre examen permanent et par l'impact du débat public ». (Ibid., p. 296) Sen considère d'ailleurs que la démocratie se trouve ainsi restreinte car une telle liste suggère que la liberté est un bien social général qui sert à tous et que les capacités sont des exemples de certaines libertés prioritaires pour des raisons politiques.

Sans doute, la position de Sen reflète-t-elle sa préférence pour la procédure démocratique et les « convictions partagées » en matière de choix collectif. (Ibid., p. 141) Néanmoins, son refus de préciser davantage sa théorie et de proposer des pistes pour l'action publique est étonnant alors qu'il se réclame d'une approche concrète et pratique et qu'il reconnaît explicitement l'importance capitale de l'inégalité des capacités dans l'évaluation des inégalités, en particulier entre hommes et femmes. Comme le souligne Gamel (2010, p. 6), l'apport incontestable de Sen réside dans le passage des ressources et des biens premiers aux capacités, mais il refuse d'établir, comme Rawls l'a fait, un ordre d'intervention dans la restauration des capacités individuelles.

3.3 Martha Nussbaum : une égalité de droits et de capacités

À l'instar d'Amartya Sen, la philosophe américaine Martha Nussbaum préconise une approche selon les capacités individuelles appelées à être garanties et à s'épanouir.¹⁰⁸ Néanmoins, l'approche de Nussbaum est différente de celle de Sen dans la mesure où elle se positionne clairement en faveur d'une théorie universaliste, dont l'argumentation est fondée sur « l'idée marxienne-

¹⁰⁸ Professeur de droit et éthique à l'Université de Chicago, Martha Nussbaum est l'auteur de nombreux ouvrages, dont, *Women and Human Development. The Capability Approach* (2000, traduit en français en 2008) et *Creating Capabilities. The Human Development Approach* (2011, traduit en français en 2012) auxquels nous nous référons principalement dans ce chapitre. Dans le cadre de cette thèse, nous nous référons aux traductions françaises de ces ouvrages.

aristotélicienne » selon laquelle « le fonctionnement pleinement humain exige attachement aux autres et accord réciproque avec eux ». (2008, p. 347) Son explicitation des capacités ainsi que l'importance politique qu'elle accorde à l'imagination et aux émotions plutôt qu'au raisonnement et aux débats publics, la distinguent également de Sen. (Nussbaum, 2008, p. 30)

Tout en se situant dans la lignée du libéralisme politique de Rawls, Nussbaum adopte aussi une approche différente de ce philosophe. Alors que Rawls définit, selon une approche déductive, les principes de base pour structurer une société juste et bien ordonnée, Nussbaum procède plutôt selon une approche inductive et interroge d'abord la liberté qu'ont les êtres humains de réaliser les capacités inhérentes à l'accomplissement d'une vie digne d'être vécue et, par la suite, remonte aux politiques publiques qui doivent assurer une « attribution sociale équitable ». (Nussbaum, 2008, p. 103 ; Tereschenko, 2010, p. 6) En d'autres mots, l'approche de Nussbaum se trouve axée sur les résultats en termes de justice sociale alors que la thèse rawlsienne est centrée sur les procédures justes. (Chokr, 2007, p. 49) Par ailleurs, Nussbaum critique l'approche rawlsienne fondée sur la notion de ressources qui ne permet pas vraiment de « diagnostiquer les obstacles » à l'utilisation des ressources même si celles-ci « semblent convenablement réparties ». Elle conteste aussi l'idée du contrat social rawlsien conclu entre des parties présumées égales et critique la construction théorique de la position originelle sous voile d'ignorance car celle-ci laisse entendre que le contrat procure des avantages mutuels, excluant toute possibilité de domination. (Nussbaum, 2008, p. 107)

Pour autant, Nussbaum (Ibid., p. 104) ne rejette pas la thèse rawlsienne, qu'elle qualifie d' « excellente base pour une plus ample réflexion au sujet de la qualité de vie à l'échelle internationale ». Tout comme Rawls a pris position sur « l'importance

des libertés et des possibilités élémentaires pour tous les citoyens et sur l'importance de la base matérielle de ces domaines de choix essentiels », Nussbaum croit que la justice doit avoir la priorité dans notre réflexion sociale et politique. Elle emprunte d'ailleurs à Rawls la notion de « consensus par recoupement », soit une sorte de base commune qui permet à des citoyens animés par des différences et des divergences de s'accorder pour vivre ensemble dans le cadre d'une société démocratique et pluraliste. (Ibid., p. 19) ¹⁰⁹

3.3.1 Une théorie féministe de la justice

Après avoir travaillé avec Sen à l'élaboration de l'approche par les capacités, Martha Nussbaum (2008, p. 21) propose donc une théorie féministe de la justice qui affirme l'égalité de valeur et de dignité des femmes, tout en respectant leur liberté de choix. Comme elle l'explique dans son ouvrage *Women and Human Development*, qui s'intéresse en particulier à la situation des femmes en Inde,¹¹⁰ il est plus que temps que les femmes soient au centre des questions de justice alors qu'elles ont été longtemps réduites au silence. (Ibid., p. 58) Associant la justice à la possibilité de vivre une vie « vraiment humaine », elle applique aux femmes la question de Rawls : « Comment concilier liberté et justice ? » Mais elle prend appui sur l'approche des capacités pour y répondre, celle-ci lui paraissant plus « respectueuse de la lutte de

¹⁰⁹ La notion de consensus par recoupement signifie pour Nussbaum que « les gens peuvent adhérer à cette conception en tant que noyau moral indépendant d'une conception politique, sans pour autant accepter de vision métaphysique du monde spécifique, de vision éthique ou religieuse totale spécifique, ou même de vision de la personne ou de la nature humaine spécifique ». Quant à la définition de Rawls (1993, p. 208), il s'agit d'un consensus incluant toutes les doctrines philosophiques et religieuses opposées qui risquent d'être durables et de rencontrer l'adhésion dans une société démocratique constitutionnelle plus ou moins juste ». Voir aussi Rawls, *Théorie de la justice* (1987, p. 427).

¹¹⁰ D'abord élaborée en 1985 par l'économiste Amartya Sen, l'approche des capacités a été réélaborée par Sen et Nussbaum en 1993 à la suite d'un projet de développement interdisciplinaire, centré sur les femmes en Inde. Cette approche a par la suite été élargie par Nussbaum.

chaque personne pour s'épanouir » et mieux en mesure de répondre au besoin de justice des femmes, notamment celles des pays en développement. (Ibid., p. 108)

Parmi les problématiques traitées dans son ouvrage sur le développement humain, la religion et la famille occupent une grande place, en raison « de leur complexité et de la nature philosophique des problèmes que suscitent ces questions ». (2008, p. 24) Sans vouloir traiter ici de ces problématiques, qui dépassent l'objet de la présente thèse, soulignons toutefois que l'approche de Nussbaum en ce qui concerne la famille est assez proche de celle de Rawls. En effet, la personne est définie «comme base de la répartition» par les deux auteurs. Tous deux reconnaissent aussi «le rôle important des libertés d'association et de définition de soi», ainsi que «la valeur intrinsèque de l'amour et de la sollicitude». Mais Nussbaum reproche à Rawls de demeurer «hésitant à reconnaître que la famille est différente des autres organisations volontaires » (comme l'Église ou l'université), s'efforçant plutôt de «rendre les contraintes extérieures suffisamment pesantes pour assurer aux femmes une véritable égalité en tant que citoyennes». (2008, p. 403) À son avis, Rawls autorise ainsi la division traditionnelle du travail selon le genre au sein de la famille, «à condition qu'elle soit pleinement volontaire et ne soit pas le résultat de l'injustice, ni ne mène à l'injustice». (Ibid., p. 390) Or, Nussbaum croit au contraire qu'il faut «affronter la question de la famille de manière plus générale » et se demander «comment la politique publique devrait aborder la difficulté que la famille suscite «comme sphère d'amour et de sollicitude prétendument privée ». (Ibid., p. 385)

3.3.2 Droits et capacités

Selon l'analyse de Nussbaum (2008 et 2012),¹¹¹ les capacités, comme les droits, sont des objectifs sociaux importants lorsqu'il est question de société juste. Mais elle estime que l'approche par les capacités offre plus de clarté, le but n'étant pas seulement une liberté négative, ou l'absence d'interférence de l'État, mais bien la pleine habileté des personnes à choisir les capacités. Tout en considérant les capacités comme une variante des droits, Nussbaum explique que les droits évoquent une protection contre quelque chose (par exemple la discrimination), alors que les capacités renvoient à la manière d'assurer un droit à quelqu'un. De plus, la formulation des capacités ne découle pas d'une tradition culturelle particulière et n'est pas centrée, comme les droits, sur les libertés fondamentales. En ce sens, l'approche des capacités permet de traiter d'un plus grand nombre de problèmes et favorise, davantage que l'approche des droits, l'atteinte de positions claires sur des enjeux faisant l'objet de débats.

Selon Nussbaum, la théorie des capacités permet aussi de rendre compte des conditions matérielles requises pour assurer la dignité humaine, tout en donnant les moyens de garantir l'égalité à plusieurs niveaux et dans divers contextes nationaux. À cet effet, Nussbaum mentionne que les femmes de plusieurs nations ont le droit formel à la participation politique sans pour autant en avoir la capacité, car elles peuvent être victimes de violence si elles quittent la maison. Nussbaum précise d'ailleurs qu'il peut être nécessaire de fournir un effort particulier ou d'apporter une contribution spéciale à l'égard de groupes victimes d'une discrimination persistante afin d'assurer une égalité des capacités à tous les citoyens.

¹¹¹ Les remarques sur les droits et capacités sont tirées de Nussbaum, 2008, p. 145 et s. et 2012, p. 91 et s.

3.3.3 Une mise en action des capacités

Se disant d'abord préoccupée par la réalité concrète, Nussbaum (2008, p. 23) considère que c'est la capacité d'action qui importe, car elle permet d'atteindre un objectif qui exprime un certain accomplissement de la personne. Suivant l'exemple de la démarche de Rawls, elle souhaite définir une formulation utile de l'égalité entre les sexes considérée comme une fin à laquelle la société aspire en proposant une procédure juste pour assurer une égalité équitable des chances. Voilà pourquoi elle propose l'approche par les capacités, qui peut être envisagée comme une norme transculturelle qui s'applique à tous et offre à toute personne la possibilité d'exercer la pleine mesure de ses potentialités humaines. Pour Nussbaum (2008, p. 87), «la liberté ce n'est pas juste avoir des droits sur le papier, elle exige qu'on soit en position d'exercer ces droits». Une société qui préconise l'égalité doit donc évaluer quelles libertés sont bonnes et lesquelles ne le sont pas et déterminer lesquelles sont centrales ou secondaires.

Ainsi, tout en faisant la promotion de l'approche par les capacités, Nussbaum (2008, p. 115) considère que cette approche doit être précisée afin de constituer un guide utile et pratique pour l'objectif de l'égalité des sexes. Elle propose donc une liste de dix capacités centrales qu'elle considère inhérentes à la possibilité de mener une « bonne vie » et nécessaires à un mode de fonctionnement véritablement humain : la vie (être capable de mener sa vie d'une longueur normale); la santé et l'intégrité du corps, les sens, l'imagination et la pensée, les émotions; la raison pratique (incluant la protection de la liberté de conscience et du culte); l'affiliation (qui suppose la protection des institutions et des dispositions pour interdire les discriminations); les autres espèces; le jeu (ou la pratique d'activités ludiques); le contrôle sur son environnement (politique et matériel). (Nussbaum, 2012, p. 55; 2008, p. 109)

Nussbaum (2008, p. 116) explique que sans être une théorie de la justice, cette liste peut néanmoins nous donner « une base pour fixer un minimum social décent dans une pluralité de domaines ». Tout en soulignant « l'hétérogénéité irréductible » de ces capacités centrales, Nussbaum (2012, p. 58) rappelle que chacune de ces capacités constitue une exigence minimale de justice non négociable. Selon l'angle d'analyse, cette liste peut être considérée comme un ensemble de besoins, de compétences (ou potentialités) ou encore, de droits humains constituant la fondation morale de l'élaboration des principes politiques. Nussbaum (2008, p. 103) compare d'ailleurs sa liste des capacités aux biens premiers de Rawls, (mais sans ordre lexicographique) et considère que son approche des capacités fournit une nouvelle façon de mieux les comprendre. Pour Nussbaum, ces dix capacités ont un caractère politiquement normatif. On peut les voir comme des orientations concrètes qui devraient faire partie des programmes politiques de tous les pays du monde afin de soutenir les individus dans leur choix de vie. Tout en recouvrant les notions de liberté et de choix, la définition de capacités centrales revient à les reconnaître comme des sortes des droits des individus au nom de la justice sociale.

Même si elle a d'abord été associée à Sen dans l'élaboration de l'approche par les capacités, Nussbaum apporte donc une contribution spécifique en cherchant à « développer un type particulier de théorie philosophique normative » qui demeure attentive et réactive « à une variété de faits et de facteurs empiriques particuliers ». (Chokr, 2007, p. 50) Selon Knobloch (2002, p. 3), la conception du bien de Nussbaum, basée sur une liste de capacités humaines, favorise une compréhension plus précise de l'injustice liée à la division sexuée du travail. De son côté, Brugère (2013) considère que la démarche philosophique de Martha Nussbaum a permis de renouveler la compréhension du féminisme, de la justice et du développement humain tout en faisant ressortir le rôle des émotions aux fins d'un comportement

démocratique. Selon Brugère, l'œuvre de Nussbaum permet de corriger le libéralisme politique et de lutter contre l'inégalité sous toutes ses formes.

3.4 Nancy Fraser : égalité sociale et reconnaissance

La démarche philosophique de Nancy Fraser se distingue des thèses avancées par Amartya Sen, surtout préoccupé d'assurer à tous des moyens égaux d'agir librement et Martha Nussbaum, qui propose une théorie féministe et libérale de la justice. Mais la démarche de Fraser se démarque surtout de celle de John Rawls. Ainsi, plutôt que de défendre l'idée d'une structure de base unique et de définir, comme le fait Rawls, une sorte de plan programmatique,¹¹² elle propose des recommandations portant sur la manière d'institutionnaliser la justice sociale.

La philosophe et politologue américaine se démarque aussi des penseurs communautariens tels Charles Taylor (1997, p. 42), pour qui la reconnaissance est « un besoin vital » ou encore de Michael Walzer (1997, p. 43), pour qui les prétentions de reconnaissance peuvent relever de sphères distinctes, en raison du caractère complexe de l'égalité et de la justice faisant appel à une diversité de critères distributifs. En effet, Fraser soutient que « la justice requiert aujourd'hui à la fois redistribution et reconnaissance pour corriger l'ensemble des injustices », en particulier les injustices fondées sur le sexe, celles-ci « relevant à la fois de l'économie politique » (division sexuée du travail) et de l'évaluation culturelle (harcèlement, exploitation sexuelle, dévalorisation, etc.) ». (Fraser, 2005, p. 26)¹¹³

¹¹² Pour un exemple d'une critique de Fraser à l'égard de l'idée de structure de base unique, voir Fraser, 2005, p. 90.

¹¹³ Pour Fraser, il s'agit de la division sexuelle entre le travail productif et non productif ainsi que la division du travail rémunéré entre les activités professionnelles à prédominance masculine,

3.4.1 Une conception bidimensionnelle de la justice

Fraser développe sa thèse d'abord à la faveur de discussions avec Habermas et, par la suite, dans le cadre de débats avec Axel Honneth, philosophe et sociologue allemand.¹¹⁴ Ce dernier considère que dans les « sociétés du mépris engendrées par le capitalisme néo-libéral » telles qu'on les connaît maintenant, « l'éradication de l'inégalité ne représente plus l'objectif normatif ». Il est d'avis que la référence à une répartition équitable des biens ou à l'égalité matérielle a cédé la place à l'atteinte de la dignité et du respect. (Honneth, 2002)

Contrairement à Honneth pour qui le besoin de reconnaissance est une donnée fondamentale de la condition humaine, Fraser perçoit la reconnaissance comme un remède à l'injustice. (Fraser, 2005, p. 55) Selon son analyse, il est nécessaire de considérer la reconnaissance sous l'angle de la justice plutôt que de la réalisation de soi afin d'éviter de tomber dans le « piège de la psychologisation ».¹¹⁵ Aborder le problème de la reconnaissance sous l'angle de la réalisation de soi laisse en effet « supposer un droit à l'estime sociale dans des conditions équitables d'égalité des chances ». Selon Fraser, il s'agit d'une « position intenable dans un contexte où les

bien rémunérées et elles à prédominance féminine, plus mal rémunérées. (Fraser, 2005, p. 26). Mentionnons que Fraser considère à la fois race et genre dans ce recueil de textes sur la justice sociale, édité et traduit par Estelle Ferrarese et qui reprend divers articles publiés antérieurement en anglais (Fraser et Honneth, 2003; Fraser, 1997). À noter également que les termes redistribution et répartition sont considérés synonymes.

¹¹⁴ Proche du philosophe Jürgen Habermas, Nancy Fraser a d'abord acquis une notoriété à la suite de son commentaire critique de l'œuvre de ce dernier. Axel Honneth est l'actuel chef de file de l'école de Francfort, où il a succédé à Jürgen Habermas. Ses principaux travaux visent précisément à reconstruire cette « théorie critique » en une théorie de la reconnaissance qu'il a formulée dans un ouvrage majeur, *La lutte pour la reconnaissance* (2000). Voir également *La société du mépris* (2006).

¹¹⁵ Afin d'illustrer le piège de la psychologisation, Fraser cite à titre d'exemple le fait de blâmer la victime, le déni de reconnaissance étant donné pour l'équivalent d'un préjugé (2005, p. 50).

modèles institutionnalisés d'interprétation déclassent la féminité, la couleur, etc., et tout ce qui est leur culturellement associé ». (Fraser, 2005, p. 56)

Même si elle note « le déclin relatif des revendications d'une redistribution égalitaire » qu'elle associe à « l'assaut nourri de la rhétorique néolibérale contre l'égalitarisme », Fraser (2005, p. 72) considère ainsi que le concept de reconnaissance est insuffisant pour traiter des injustices qui concernent la répartition des richesses, tout comme l'est le concept de redistribution à l'égard des injustices qui relèvent de la culture. Elle cherche plutôt à définir une conception de la justice qui fasse droit aux exigences propres à chacun de ces concepts, puisque dans la vie réelle, les différents axes d'oppression sont mixtes et interdépendants, voire simultanés, en particulier dans le cas de l'oppression fondée sur le sexe. (Ibid., p. 82) Voilà pourquoi Fraser envisage la redistribution et la reconnaissance comme deux dimensions de la justice irréductibles l'une à l'autre. Dans la mesure où il n'est pas possible d'endosser l'un de ces paradigmes au détriment de l'autre, il faut plutôt développer une approche théorique intégrée, permettant de prendre en considération à la fois la redistribution et la reconnaissance, sans réduire l'une à l'autre et sans privilégier l'une par rapport à l'autre.

3.4.2 Le principe de la parité de participation

Souhaitant aborder la question de la justice sociale avec pragmatisme mais également soucieuse de proposer une politique féministe non sectaire, Fraser est d'avis qu'il faut avoir recours à « une théorie critique de la société, normativement orientée, empiriquement fondée, et guidée par l'intention pratique de vaincre

l'injustice ». (Fraser, 2005, p. 55)¹¹⁶ Elle intègre donc sa perspective bidimensionnelle à un principe supérieur à savoir la « parité de participation » qu'elle considère comme le pivot normatif de sa conception de la justice sociale. Selon son analyse, ce principe intégrateur met en évidence que les besoins de reconnaissance des groupes subordonnés diffèrent sensiblement de ceux des groupes dominants. Car, rappelons-le, ce qui rend à ses yeux « le déni de reconnaissance moralement condamnable, c'est le fait que certains groupes et individus se voient refuser la possibilité de participer à l'interaction sociale sur un pied d'égalité avec les autres ». (Ibid., p. 56) De ce point de vue, l'injustice de reconnaissance ne renvoie pas à « une dépréciation et à une déformation de la féminité » mais plutôt à une « subordination statutaire ». (Fraser, 2010, p. 134)

La norme de participation paritaire s'avère particulièrement importante au regard des questions d'égalité professionnelle des femmes. Traditionnellement destinées aux travaux domestiques et au service de la famille, les femmes ont évolué bien différemment des hommes sur le marché de l'emploi de sorte que le travail rémunéré des femmes a longtemps été complémentaire à celui des hommes et leur salaire perçu comme un revenu d'appoint. Si, en ce début de 21^{ème} siècle, la parité « numérique » semble atteinte en raison de l'augmentation constante des femmes en emploi au cours des dernières décennies, beaucoup reste néanmoins à faire pour réaliser une véritable participation paritaire, telle que l'entend Fraser, c'est-à-dire la possibilité réelle pour toutes et tous d'interagir avec les autres sur un pied d'égalité, notamment dans le monde du travail.

¹¹⁶ Selon Fraser (2010, p. 137), une politique féministe non sectaire renvoie à une politique non identitaire capable de traiter les conflits entre les revendications centrées sur le sexe et celles centrées sur d'autres aspects de la subordination.

3.4.3 Combiner correction et transformation

Un autre volet important de la thèse de Nancy Fraser concerne les stratégies qui traversent la redistribution-reconnaissance, à savoir la correction et la transformation. Les mesures correctives sont celles qui peuvent neutraliser les pratiques discriminatoires, telles l'action positive,¹¹⁷ alors que les mesures transformatrices sont celles qui donnent lieu à une déconstruction et à une remise en cause des rapports sociaux. Or, Fraser se dit convaincue que l'approche réformiste peut à terme devenir transformatrice. Elle propose donc comme « stratégie alternative » l'idée de « réformes non réformistes », c'est-à-dire des réformes qui cherchent à déclencher des transformations dans l'ordre statutaire, non seulement directement, par une intervention institutionnelle immédiate, mais aussi politiquement, en modifiant le terrain sur lequel les luttes postérieures pour la reconnaissance seront menées. (Fraser, 2005, p. 33) L'application de cette approche étapiste passe par l'imbrication de la classe et du statut pour atténuer les deux formes de subordination. Par le biais de mesures correctives, il s'agit d'initier une « trajectoire de changement au sein de laquelle des transformations plus radicales deviendraient praticables avec le temps ». (Ibid., p. 95) Consciente que la tâche de développer une telle stratégie ne relève pas d'une théoricienne isolée, elle ne formule donc pas de « plan programmatique » mais des recommandations portant sur la manière « d'institutionnaliser la justice sociale » en rendant compte à la fois de la reconnaissance et de la redistribution. Car, rappelle Fraser (2010, p. 134), dans l'évaluation de la justice des rapports de sexes, ce n'est pas l'identité féminine qui

¹¹⁷ Les politiques d'action positive, précise Fraser (2005, p. 32), ont comme objectif de garantir aux femmes une part équitable des emplois et des formations existants, mais elles ne s'attaquent ni à la division sexuée entre le travail rémunéré et travail non rémunéré, ni à la division sexuée du travail rémunéré.

doit être reconnue, mais le statut des femmes en tant que partenaires à part entière dans l'interaction sociale.

Dans sa postface au recueil de textes de Fraser (2005, p. 168), Estelle Ferrarese mentionne que c'est toute la question de la réorganisation de l'économie et de la production, sur laquelle plusieurs « théoriciens de la reconnaissance tendent à rester silencieux » qui se trouve ainsi réintroduite. Néanmoins, peu de théoriciens (libéraux) de la justice semblent avoir engagé le débat avec Nancy Fraser. Si on en croit Ingrid Robeyns (2003b), cette situation serait tributaire de l'attitude de Fraser, qui aurait simplifié à outrance la littérature sur la justice distributive. Robeyns reproche notamment à Fraser d'avoir sous-estimé la contribution de Sen alors que celui-ci poursuit aussi, au-delà d'un langage différent, l'objectif d'éliminer l'injustice. Robeyns évalue même que l'approche de Sen est mieux adaptée à l'enjeu de reconnaissance car elle tient compte, d'entrée de jeu, de la diversité humaine et de l'impact de différents facteurs (sociaux, environnementaux, etc.) sur le bien-être et le développement des personnes. (Ibid., p. 12) Mais comme le rappelle Fraser (2012, p. 238), « ce n'est qu'en regardant du côté des approches intégrées qui lient redistribution et reconnaissance que nous satisferons aux exigences d'une justice pour tous ».

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons confronté quelques théories contemporaines de la justice à la problématique de l'égalité des sexes. Nous avons d'abord abordé la théorie développée par le philosophe américain John Rawls, référence incontournable pour qui s'intéresse à la question de l'égalité et de la justice sociale. En effet, John Rawls a non seulement fourni le matériau de base à différentes thèses sur la justice développées au cours des dernières décennies, mais il a également

alimenté les débats sur cette question. Comme l'a souligné Kymlicka, c'est depuis la publication de sa *Théorie de la justice* que les politiques contemporaines de l'égalité ont en général renoncé à identifier la justice à la suppression de toutes les inégalités. Seules les inégalités qui ne correspondent à aucune égalisation des chances et qui ne peuvent sembler bénéficier à tous leur apparaissent injustes.

Parmi les nombreuses critiques dont la thèse rawlsienne a fait l'objet, celle des féministes mérite d'être soulignée. Ainsi, selon l'américaine Susan Moller Okin, la théorie libérale de Rawls, individualiste et idéaliste, paraît bien éloignée de la réalité sociale concrète. Mais, faut-il le rappeler, tel n'était pas le but visé par ce philosophe. Rawls a surtout cherché à établir les conditions et procédures à partir desquelles des individus, différents les uns des autres, doivent pouvoir s'entendre sur des principes de base, tout en évitant d'être victimes de leurs préjugés. (Nadeau, 2006, p. 92) C'est d'ailleurs dans cet esprit qu'il a proposé une « position originelle sous voile d'ignorance » afin d'élaborer des principes de justice dans un esprit d'impartialité.

Élaborée en réaction à la thèse rawlsienne, l'approche proposée par Amartya Sen donne la priorité à la liberté dans sa globalité (positive et négative) et surtout, à l'obligation pour une société d'offrir aux citoyens et citoyennes la liberté de vivre en conformité avec leurs choix personnels. Déplorant l'absence, dans la théorie « transcendantale » de Rawls, d'une notion désignant la possibilité pour une personne d'accomplir certains actes fondamentaux, Sen propose une approche « comparative » ayant pour but d'assurer à tous une véritable égalité des chances. Il met l'accent sur la nécessité de fournir à toutes les personnes les ressources nécessaires pour leur assurer un niveau de vie décent. La priorité qu'il accorde à la

pauvreté est également présente dans son analyse de la situation défavorisée des femmes, puisque plusieurs de ses études ont porté sur les pays en développement.

Parmi les féministes qui ont appuyé la thèse développée par Sen se trouve la philosophe Martha Nussbaum. En réalité, cette philosophe a non seulement fait la promotion de l'approche par les capacités élaborée par Sen mais a contribué à la compléter en proposant une liste des capacités essentielles tant aux femmes qu'aux hommes. Dans le cadre de la thèse féministe de Nussbaum, les capacités sont proches des droits humains. Mais alors que les droits évoquent une protection contre quelque chose (par exemple la discrimination), les capacités renvoient à la manière d'assurer concrètement un droit à quelqu'un. En ce sens, l'approche des capacités favorise l'atteinte de positions claires sur des enjeux faisant l'objet de débats comme celui de l'égalité entre les sexes.

La quatrième thèse examinée est celle de Nancy Fraser qui pose d'entrée de jeu la question de l'inégalité des sexes comme une discrimination systémique prégnante, puis reformule les théories de la justice et de la reconnaissance. L'hypothèse de Fraser est que ni une politique de la reconnaissance qui met l'accent sur la revalorisation des identités méprisées, ni une politique de la répartition axée sur une restructuration économique, ne peut isolément rendre compte de l'interdépendance des axes d'oppression lorsqu'il est question de l'oppression fondée sur le sexe. Néanmoins, sa norme de « parité de participation » visant à assurer le droit des groupes et des individus de participer à l'interaction sociale sur un pied d'égalité avec les autres s'apparente à l'approche par les capacités développée par Sen et Nussbaum.

Cette réflexion théorique constitue évidemment une revue partielle de littérature et ce, à un double point de vue. D'une part, les thèses examinées ne représentent qu'une infime partie de l'abondante littérature portant sur ces théories philosophiques.¹¹⁸ D'autre part, nous n'avons retenu que quelques éléments de la pensée et de l'œuvre des auteurs examinés, à savoir ceux qui nous semblaient les plus utiles dans le cadre de cette thèse. En effet, chacun des auteurs retenus traite d'égalité, d'équité et de justice sociale dans le cadre de démocraties libérales.

Enfin, dans la mesure où les théories de la justice consacrent une légitimité aux aspirations d'égalité pour tous les membres d'une société, elles peuvent sans aucun doute être considérées comme le fondement éthique et normatif des politiques antidiscriminatoires, telles la *Loi sur l'équité salariale*.

¹¹⁸ Voir à cet effet les ouvrages du philosophe canadien Will Kymlicka (1999 et 2003). *Les théories de la justice : une introduction*.

CHAPITRE 4

PERSPECTIVE ANALYTIQUE ET APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Introduction et question de recherche

Les théories contemporaines de la justice offrent des éléments de réflexion intéressants aux fins de l'étude des politiques publiques portant sur l'égalité entre les sexes. En effet, au-delà d'approches différentes, ces thèses permettent de mieux comprendre l'évolution de même que l'interdépendance des concepts d'égalité, d'équité et de reconnaissance comme éléments constitutifs de la justice sociale. Ces thèses laissent également entrevoir la nature et l'ampleur des exigences relatives à l'instrumentation et la mise en œuvre d'une politique publique axée sur une plus grande justice sociale.

Ainsi, on trouve dans la théorie de la justice développée par le philosophe américain John Rawls le fondement des politiques d'action positive relevant de l'objectif d'égalité des chances. Mais la thèse rawlsienne démontre aussi l'importance de développer une procédure impartiale afin que des individus différents les uns des autres puissent s'entendre raisonnablement sur des principes de justice. Quant à l'approche par les capacités développée par Amartya Sen, elle met l'accent sur les buts et objectifs qu'une société doit se donner afin de valoriser l'égalité de toutes les personnes. Mais Sen attribue aussi une grande importance à la participation et la délibération citoyennes pour faire avancer la justice sociale. Martha Nussbaum préconise elle aussi l'approche par les capacités, qu'elle qualifie de norme transculturelle qui s'applique à tous et toutes. À l'instar de Rawls, Nussbaum souhaite proposer une procédure juste afin d'assurer une égalité équitable des

chances. Enfin, la perspective bidimensionnelle avancée par Nancy Fraser s'applique directement à la problématique de l'équité salariale, dans la mesure où elle suppose à la fois une redistribution de la rémunération et une reconnaissance plus juste de la valeur du travail des femmes. De plus, en plaçant sa perspective dimensionnelle sous le pivot normatif d'une participation paritaire, Fraser fait valoir l'importance de l'implication de tous les groupes sur un pied d'égalité, en particulier dans une démarche d'équité salariale.

Par ailleurs, la thèse avancée de Fraser à propos d'une «réforme non réformatrice» nous invite à réfléchir sur les impacts sociaux de la *Loi sur l'équité salariale* et à se demander si son application va dans le sens d'une transformation des rapports sociaux ou de leur stabilité. Dans un texte récent, Fraser y fait d'ailleurs référence. Réaffirmant l'importance de penser de manière intégrée, Fraser cite l'exemple des actions menées en faveur de l'équité salariale qui associent explicitement les interventions de redistribution des revenus entre hommes et femmes à celles visant la transformation des modèles d'appréciation culturelle reflétant les hiérarchies de sexe. Elle insiste également sur l'importance de ne pas limiter les efforts pour réduire l'écart salarial entre les sexes au seul aspect économique mais de s'attaquer également (et simultanément) aux représentations, incluant les préjugés, qui définissent les emplois de service mal rémunérés comme du travail ne nécessitant guère d'intelligence et de compétences. (Fraser, 2010, p. 139)

Les différentes thèses évoquées, en particulier celle de Nancy Fraser, peuvent donc servir de cadre de référence dans l'analyse d'une mesure législative telle la *Loi sur l'équité salariale*. Néanmoins, dans la mesure où ces théories philosophiques sont essentiellement normatives, nous avons considéré utile de consulter des auteurs qui s'intéressent à l'action publique de l'État ainsi qu'aux politiques déployées par les

gouvernements, en particulier du point de vue de leur application.¹¹⁹ Comme le souligne Luc Bernier (2010, p. 276), l'étude de la mise en œuvre des politiques publiques s'avère indispensable même si elle a souvent été négligée en raison de sa complexité. En effet, elle permet de découvrir, au-delà des aspects pratiques, « les questions de gouvernance » et rappelle « la nécessité de conserver la formulation des politiques dans le domaine du réalisable ».

Les études relatives à la mise en œuvre des politiques publiques ont d'ailleurs beaucoup évolué au cours des dernières décennies.¹²⁰ Ainsi, dans les années 1960 et 1970, l'analyse se limitait habituellement à expliquer l'écart entre la formulation de la politique et les résultats obtenus lors de son implantation. Mais à partir des années 1980, avec le développement de la théorie des organisations et de la sociologie politique de l'action publique, on a cessé de considérer l'implantation des politiques publiques comme une simple application technique de directives « venues d'en haut ». Tout en étant interdépendante de la formulation des politiques, leur mise en œuvre a progressivement été reconnue comme un processus politique au cours duquel les politiques sont fréquemment redéfinies ou remises en question par les acteurs concernés. (Pülzl et Treib, 2007, p. 95)

Par ailleurs, dans la mesure où elles désignent des interventions de l'État visant à modifier une situation perçue comme problématique, les politiques publiques posent aussi la question du changement envisagé comme le résultat d'interactions

¹¹⁹ La notion de politiques publiques est employée ici dans un sens général et désigne l'ensemble des mesures ou programmes d'action gouvernementale incluant les mesures législatives. Voici les principales séquences d'une politique publique : l'émergence et la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation. (Bernier et Lachapelle, 2010, p. 25-29).

¹²⁰ L'analyse des politiques publiques a surtout pris son essor après la Seconde Guerre mondiale aux États-Unis. En Europe, le développement de l'analyse des politiques se situe plutôt vers les années 1990. (Muller, 2013, p. 13)

entre de multiples acteurs. (Muller, 2005, p. 164)¹²¹ Selon Jacques Chevallier (2005, p. 384), cela suppose d'aborder l'étude des politiques publiques en considérant en priorité leur mise en œuvre, celle-ci étant vue comme un « processus d'apprentissage au changement ». Ce dernier rappelle toutefois que la relation entre les politiques publiques et le changement social demeure complexe, les politiques étant tout autant influencées et infléchies par l'état des rapports sociaux qu'elles ne parviennent à les modifier. Dans le même sens, Fontaine et Hassenteufel (2002, p. 14) considèrent que les politiques publiques ne sont pas intrinsèquement porteuses d'innovation, mais le fait d'aborder leur examen sous un angle empirique peut nous éclairer sur la nature et la portée du changement possible.

De leur côté, Lascoumes et Simard (2011, p. 6) soulignent la nécessité d'examiner « l'opérationnalisation de l'action gouvernementale » pour bien comprendre les effets des politiques.¹²² À leur avis, l'ensemble des dispositifs techniques et sociaux qui permettent de matérialiser l'action gouvernementale révèle les choix et l'orientation des politiques publiques et, en ce sens, ils peuvent être envisagés comme des « traceurs » de changement. C'est aussi le point de vue d'Anne Revillard (2013, p. 16) dans son analyse des politiques d'égalité des sexes en France et au Québec. Cette dernière estime en effet que les instruments « s'avèrent particulièrement révélateurs quant au sens ultimement assigné » à une politique publique « porteuse d'un objectif de transformation sociale faisant écho à des dynamiques militantes dans la société civile ».

¹²¹ Voir également les différents numéros thématiques de la *Revue française de science politique* sur l'analyse des politiques publiques, notamment ceux publiés en 2002 et en 2006.

¹²² Pour la définition et les explications sur la notion d'instrument, voir Lascoumes et Le Galès (2006, p. 169). Voir également Pearl Eliadis, Margaret M. Hill, Michael Howlett (2005). *Designing Government from Instruments to Governance*. McGill-Queen's University Press. (URL : <http://www.jstor.org/stable/j.ettq938d>)

Tout en pouvant s'appliquer à la mise en œuvre de la *Loi sur l'équité salariale*, les réflexions de ces auteurs ne sont pas sans évoquer la théorie de la structuration proposée par le sociologue britannique Anthony Giddens dans son ouvrage intitulé *The Constitution of Society*, publié en 1984.¹²³ En effet, selon Giddens, le changement social trouve son actualisation non pas dans les lois abstraites mais dans les pratiques des acteurs situées dans le temps et l'espace.¹²⁴ Nous nous référons donc à certains éléments de la théorie de la structuration pour guider notre analyse de l'application de la loi québécoise et formuler notre question de recherche dans une perspective dynamique et contextuelle : jusqu'à quel point les processus réalisés dans les entreprises aux fins du respect de la *Loi sur l'équité salariale* peuvent-ils constituer un moteur de changement donnant lieu à une plus grande justice sociale ?

4.1 Un cadre conceptuel constructiviste

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons choisi de nous positionner selon un cadre qualitatif et constructiviste. Dans son ouvrage portant sur les épistémologies constructivistes, Jean-Louis Lemoigne (1995, p. 45) propose une définition du constructivisme : « le réel connaissable peut être construit par ses observateurs » qui sont dès lors ses « modélisateurs ». Si les origines intellectuelles de ces épistémologies remontent à des philosophes tels que Kant (Ibid., p. 56), la « mise au monde » du constructivisme est surtout redevable aux réflexions de Jean

¹²³ Cet ouvrage a été traduit en français en 1987 sous le titre : *La constitution de la société*. Dans le cadre de cette thèse, nous nous référons à la traduction française. Il est à noter que la publication de ce livre est antérieure à l'implication de Giddens dans le domaine politique : conseiller de Tony Blair dans les années 1990 et publication de différents ouvrages sur la politique du Royaume-Uni, dont *La troisième Voie. Le renouveau de la social-démocratie* (2002) et *Le nouveau modèle européen* (2007).

¹²⁴ Les auteurs français précédemment cités ne font toutefois pas référence à Giddens, à l'exception de Muller (2013, p. 12).

Piaget, H. A. Simon et Edgar Morin (Ibid., p. 69). Quant à son « émergence visible » dans la culture scientifique, elle a été « sensiblement activée » par les questionnements « de plus en plus insistants de la modélisation systémique des années 1950 à 1970 ». (Ibid., p. 83)

Dans cette thèse, nous considérons surtout le socioconstructivisme ou constructivisme social. Au croisement de plusieurs courants de pensée, le socioconstructivisme renvoie à la théorie de la connaissance proposée par Peter L. Berger et Thomas Luckmann dans leur livre *The Social Construction of Reality* (1966). Axé sur la découverte et l'interrogation des phénomènes humains, le socioconstructivisme s'intéresse d'abord aux actions, interactions et pratiques des acteurs et rejette l'idée d'un accès objectif à la réalité, celle-ci étant essentiellement mouvante et fluctuante. (Guba et Lincoln, 1994, p. 119) De ce point de vue, les « principes forts » d'une recherche se référant au paradigme constructiviste peuvent se définir comme suit : l'inséparabilité de la connaissance construite des finalités de la connaissance et de son utilité, le lien étroit entre la connaissance et son expérimentation, le principe de la connaissance par l'interaction et, enfin, le principe de la récursivité de la connaissance, celle-ci étant identifiée tant au processus qu'au résultat. (Mucchielli, 2005, p. 14; 2004, p. 31) Dans une recherche de type constructiviste, on s'éloigne donc d'une vérité ontologique pour se référer davantage à une connaissance qui résulte d'une présence « empathique » du chercheur sur le terrain et de son implication dans la recherche de réponses ou de solutions à une situation problématique (Albert et Avenier, 2011, p. 27).¹²⁵ Dans ce cadre, « le questionnement de la réalité et la production des connaissances »

¹²⁵ Nous n'entrons pas dans les distinctions entre les multiples épistémologies dites constructivistes développées au cours des années. Soulignons toutefois qu'aux fins de cette recherche, nous nous intéressons surtout au constructivisme « pragmatique » lequel vise à générer des savoirs scientifiques à partir de l'expérience de praticiens. (Albert et Avenier, 2011, p. 23)

relèvent moins d'un « design pré-établi et fixe » que d'un « design émergent ».
(Anadon et Guillemette, 2007, p. 28)

4.2 Le modèle constructiviste de Giddens

Le sociologue britannique Anthony Giddens rejette la vision statique et positiviste de la réalité sociale et opte pour une perspective herméneutique, considérant que l'explication sociale vise à reconstruire les raisons d'agir des acteurs, dont les interactions donnent son sens au réel. (Nizet, 2007, p. 26)¹²⁶ Préoccupé par le processus de structuration de la société et les « moteurs du changement social » dans un contexte de modernité avancée, Giddens tente « d'échapper au dualisme qui oppose l'objectivisme au subjectivisme » et souhaite « résoudre la tension entre l'objet sociétal et la subjectivité individuelle » en les envisageant « comme deux pôles complémentaires ». (Giddens, 1987, p. 37; Nizet, 2007, p. 15; Dortier et Zuber, 2000, p. 150)¹²⁷ Giddens fait ainsi valoir une vision circulaire de la construction du monde social, l'action et la structure se superposant l'une l'autre dans une relation dialectique. Chaque processus d'action produit quelque chose de neuf et en même temps toute action existe en continuité avec le passé qui fournit les moyens de son initiation. Néanmoins, tout changement dépend « de la conjonction de circonstances et d'événements dont la nature peut varier selon les contextes ». (Giddens, 1987, p. 305)

¹²⁶ Giddens (1987, p. 346) utilise aussi l'expression de double herméneutique, désignant le fait que le chercheur observe et interprète une réalité qui est déjà interprétée par les personnes qui constituent l'objet du chercheur.

¹²⁷ Dans un contexte de modernité avancée, Giddens préconise une protection sociale positive fondée sur l'égalité des chances, laquelle implique nécessairement une part de redistribution. Nizet, 2008; Dortier et Zuber, 2000, p. 149 (entretien avec Giddens).

Dans sa théorie de la structuration, Giddens propose l'idée d'une « dualité du structurel » qui se construit par récursivité de l'action et de la structure. La notion de « dualité du structurel » renvoie à la présence de règles et de ressources utilisées par des acteurs dans la production et la reproduction de leurs actions, ces règles et ressources étant en même temps les moyens de la reproduction du système social. (Giddens, 1987, p. 68) ¹²⁸ La notion de système social désigne une réalité concrète et dynamique, soit un ensemble d'activités ou de pratiques, voire de « routines » situées dans le temps et l'espace et « faisant usage des règles et des ressources dans une diversité de contextes d'action ». Au-delà de la société qui constitue un système social global, les entreprises, les groupes et les mouvements sociaux, tels les syndicats, peuvent aussi être considérés comme des systèmes sociaux. (Giddens, 1987, p. 74) Quant aux « routines », elles sont considérées comme « l'expression par excellence de la dualité du structurel, au regard de la continuité ou de la transformation de la vie sociale. (Giddens, 1987, p. 33).¹²⁹

Dans ce cadre, il n'existe pas de relations univoques cause-effet et il n'est pas possible d'expliquer les événements, ainsi que le changement social, sans faire référence aux acteurs. En effet, à l'intérieur des systèmes sociaux, se trouvent des acteurs (individuels et collectifs) capables d'intervenir et de changer la réalité grâce à leur capacité d'être réflexifs, c'est-à-dire de comprendre ce qu'ils font pendant

¹²⁸ Dans la théorie de la structuration, la notion de système social peut être considérée comme synonyme d'institution, cette dernière étant à la fois le cadre et le résultat de l'action.

¹²⁹ Suivant Giddens (1987, p. 109), lorsque les routines se stabilisent, elles deviennent institutionnalisées.

qu'ils le font.¹³⁰ Par ailleurs, être un acteur, c'est avoir la capacité d'exercer une influence, un pouvoir. (Giddens, 1987, p. 63) Dans le cadre d'un système social, le pouvoir est donc considéré par Giddens comme une dimension de l'action, mais il reconnaît que la structuration du social se trouve limitée par les motivations inconscientes des acteurs et par les conséquences non intentionnelles (ou non reconnues) de l'action. De plus, les acteurs peuvent se trouver aux prises avec des séquences d'action complexes appartenant à différents systèmes sociaux, de telle sorte que l'action échappe à leur contrôle. (Giddens, 1987, p. 250)

4.2.1 La théorie de la structuration et la *Loi sur l'équité salariale*

Comme le souligne avec raison Nizet (2007, p. 6), la théorie de la structuration est complexe « du fait de l'ampleur de la production et du caractère souvent abstrait des propos de Giddens ». Cette théorie a d'ailleurs fait l'objet de diverses critiques dont celles de Margaret Archer et de Nicos Mouzelis, rattachés au courant du réalisme critique.¹³¹ Tout en reconnaissant la prédominance de l'action humaine comme « point d'ancrage » de la constitution de la société, ces auteurs contestent le concept de « dualité du structurel » énoncé par Giddens. Archer (1998, p. 5) soutient que les structures et l'action ne sont ni simultanées ni réductibles l'une à l'autre, alors que Mouzelis (2008, p. 35) suggère qu'une diversité de relations sont possibles entre l'action et la structure selon les contextes sociaux particuliers. Ce dernier est d'avis que le concept de dualisme est tout aussi essentiel que celui de

¹³⁰ Giddens explique que le contrôle réflexif se rapporte à la capacité de l'acteur (ou l'agent) à exercer de manière routinière l'observation et la compréhension de ce qu'il fait et des raisons de son action. Ce travail d'interprétation induit une possibilité d'évolution de la structure sociale ainsi qu'une non détermination de l'action. Les acteurs, libres et conscients de leurs actes, bien qu'encadrés par la structure, ont des motifs d'action qui leur sont propres.

¹³¹ Le réalisme critique remet en cause la réciprocité de la structure et de l'action défendue par Giddens.

dualité avancé par Giddens pour comprendre les interactions dans le temps et l'espace et pour mieux saisir comment les acteurs s'orientent (ou utilisent) les règles et ressources du structurel.¹³²

Un autre type de critique adressée à la théorie de la structuration concerne sa difficile relation avec la recherche empirique. Certains doutent que la théorie de la structuration puisse être en mesure d'inspirer la recherche empirique, d'autres font état de sa faible utilisation dans les études organisationnelles en dépit de sa pertinence (Whittington, 1992; Den Hond et al., 2012). Au-delà des critiques adressées à la théorie de la structuration et malgré ses faiblesses, Den Hond et al. (2012, p. 256) recommandent d'utiliser cette théorie comme un outil de sensibilisation dans la conduite d'une recherche empirique. D'ailleurs, il faut sans doute rappeler, comme le fait Rojot (2000, p. 69), qu'il s'agit d'une théorie du social et des rapports sociaux. Dans la mesure où la théorie de la structuration abolit la différence entre le macro-social et le micro-social, précise Rojot, celle-ci devient particulièrement utilisable en sciences de la gestion. (Ibid., p. 86)

Dans le cadre de cette thèse, nous ne souhaitons pas procéder à une application de la théorie de la structuration. Toutefois, nous croyons que les concepts de « dualité du structurel » et de « système social », proposés par Giddens, peuvent nous servir d'inspiration, dans la mesure où nous nous intéressons à une mesure d'ordre public qui doit être mise en œuvre dans chacune des entreprises. En envisageant simultanément le structurel et l'action des acteurs, Giddens nous invite à étudier la trajectoire des processus d'équité salariale réalisés dans les entreprises. Il nous incite également à adopter une démarche d'analyse selon une perspective

¹³² Le dualisme est une notion philosophique qui peut être définie comme la coexistence de deux principes opposés et irréductibles alors que la dualité se réfère à l'existence de deux principes essentiellement complémentaires.

processuelle qui tient compte des interactions des acteurs à différents niveaux. Cela laisse aussi entendre que les effets de la *Loi sur l'équité salariale*, loin d'être prédictibles du seul fait de son adoption, émergent progressivement et dialectiquement, c'est-à-dire au fur et à mesure de son appropriation par les acteurs présents dans les entreprises, compte tenu des diverses contingences organisationnelles et des systèmes de relations de travail déjà établis.

4.3 Une méthodologie qualitative

L'analyse qualitative, souligne Pierre Paillé (2011), est essentiellement un travail de l'esprit, puisqu'elle vise habituellement une «quête de sens» dans le cadre d'une «démarche discursive et signifiante de reformulation, d'explicitation ou de théorisation». Dans la présente recherche, notre préoccupation concerne le déroulement des processus d'équité salariale réalisés dans les entreprises aux fins du respect de la *Loi sur l'équité salariale*. Le but n'est pas de mesurer le niveau de conformité à la loi mais plutôt de rendre compte de ce qui se passe dans les entreprises lors de l'application de cette législation afin de faire émerger le «sens» des processus réalisés et des résultats obtenus.

Notre recherche résulte à la fois d'une immersion directe en milieu organisationnel et d'une interaction soutenue avec les acteurs présents dans les entreprises dans le cadre de notre pratique professionnelle. (Anadon et Guillemette, 2006, p. 20) Essentiellement qualitative, notre démarche de recherche se veut donc intégrée à l'action des acteurs et aux finalités de la loi, soit l'atteinte de l'équité salariale dans les milieux de travail. (Ibid., p. 24)

4.3.1 Une analyse interprétative

Notre visée n'est pas de démontrer une vérité, mais bien de mieux comprendre et interpréter une réalité. Ainsi, aux fins de notre analyse de l'application de la loi québécoise, nous avons voulu repérer les contextes dans lesquels l'implantation de l'équité salariale se concrétise. Nous avons aussi cherché à cerner les motivations et logiques d'action des acteurs responsables de l'implantation de la *Loi sur l'équité salariale*. Les explications proposées dans cette thèse sont donc essentiellement subjectives, puisqu'elles résultent de notre «lecture des événements» plutôt que de la seule exposition objective des faits. (Muchielli, 2005, p. 28)

Par ailleurs, dans la mesure où elle est issue de notre activité professionnelle, notre démarche de recherche comporte aussi une dimension réflexive générée par un travail d'introspection à l'égard de notre action. (Mucchielli, 2005, p. 134) C'est la « double posture » de « praticien-chercheur » qui se trouve évoquée ici puisque la recherche se déroule sur un terrain bien connu du chercheur. Comme l'explique Albarello (2004, p. 19-21), il s'agit d'une position difficile à tenir puisque le « praticien-chercheur » doit constamment osciller entre une position d'engagement et une distanciation critique par rapport au terrain. Néanmoins, cette posture présente des avantages indéniables pour une compréhension en profondeur d'une problématique complexe, telle l'application de la *Loi sur l'équité salariale*. (Ibid., p. 17)¹³³

¹³³ Sur la notion de praticien-chercheur, en plus d'Albarello, voir Catherine De Lavergne. (2007). La posture du praticien-chercheur : un analyseur de l'évolution de la recherche qualitative. *Recherches qualitatives*, (3), 28-43.

- Un mode de raisonnement abductif

Dans le cadre de cette thèse, nous rendons compte d'observations empiriques mais nous cherchons également à découvrir ce qui se cache derrière les situations ou événements afin de faire émerger des significations nouvelles en soulevant les contradictions ou les ambiguïtés de l'application de la *Loi sur l'équité salariale*. Il s'agit donc d'une démarche inductive, puisque les analyses et hypothèses sont élaborées à partir de nos observations sur le terrain et des données empiriques recueillies. Toutefois, compte tenu de la visée interprétative de notre recherche, nous avons aussi recours à un mode de raisonnement « abductif ».

À la différence de la déduction, qui explique différents cas particuliers à partir d'une théorie, ou de l'induction qui amène le chercheur à considérer valides les relations entre différents cas particuliers, le raisonnement abductif privilégie une ouverture attentive à la découverte de nouvelles compréhensions des phénomènes et cherche à proposer une explication « plausible ». (Anadon et Guillemette, 2007, p. 34)¹³⁴ Pour autant, abduire n'équivaut pas à deviner mais plutôt à reconnaître, à partir de traces et d'indices, un fait surprenant pour en arriver à la construction d'hypothèses interprétatives. (Angué, 2009, p. 70) Ainsi que l'expliquent Alvesson et Sköldberg (2009, p. 91), dans la mesure où elle favorise la compréhension des sens sous-jacents d'un phénomène ou d'une situation, l'analyse abductive permet de combiner les données empiriques avec des études théoriques pour la découverte de certains « patterns ». Le mode abductif s'avère donc utile dans la présente recherche, laquelle s'inscrit dans un processus itératif qui suppose un aller-retour continu entre les données empiriques et la réflexion théorique.

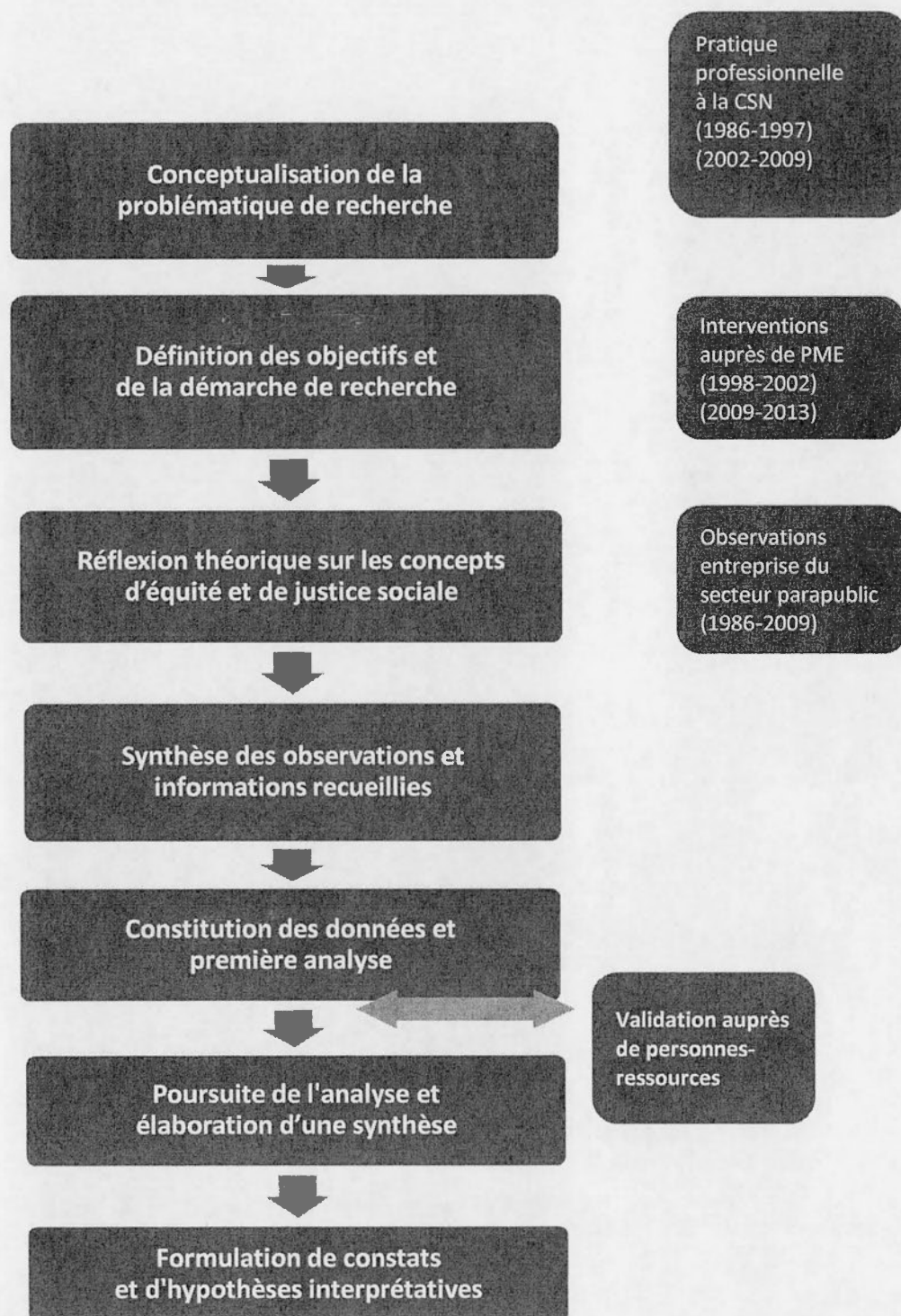
¹³⁴ Développé à la fin du 19^e siècle, sous l'impulsion philosophique de Charles Sanders Pierce, l'abduction est aussi qualifiée par Pierce d'hypothèse. Selon Pierce, la production de connaissances ne peut se faire qu'à partir d'un raisonnement abductif qui vise à formuler des hypothèses.

4.3.2 Une étude de cas

Dans notre recherche, l'application de la *Loi sur l'équité salariale* est abordée comme une étude de cas. Fondée sur l'enquête empirique et s'apparentant à l'approche ethnographique, l'étude de cas cherche à comprendre en profondeur un phénomène contemporain dans son contexte réel afin d'en donner une représentation et de permettre une analyse des différentes facettes de la problématique observée. (Yin, 2009, p. 18) Qu'elle soit exploratoire, descriptive ou explicative, l'étude de cas se caractérise surtout, selon Yin (Ibid., p. 9) par le type de question posée (comment et pourquoi), la nature contemporaine du phénomène étudié et l'absence de contrôle du chercheur à l'égard de ce phénomène. Yin explique également que malgré son caractère singulier et particulier, l'étude de cas permet une généralisation analytique et théorique. (Ibid., p. 15)

Soulignons que dans la mesure où notre analyse des processus d'équité salariale vise à dégager des pistes de réflexion originales quant à la portée et aux effets de l'application de la loi québécoise, notre objectif n'est pas de produire des monographies d'entreprise. Nous cherchons plutôt, comme le suggère Yin (Ibid., p. 173), à produire une synthèse de certains constats ou d'hypothèses concernant l'application de la loi dans divers contextes organisationnels. Comme l'illustre la figure présentée à la page suivante, nous avons progressivement construit, à la lumière de notre travail sur le terrain et au fur et à mesure de notre réflexion, « une chaîne logique d'indices et de preuves » concernant le déroulement et le sens des processus d'équité salariale réalisés. (Miles et Huberman, 2003, p. 466)

Figure 4.1 : Cheminement de recherche



- Notre terrain d'enquête

La *Loi sur l'équité salariale* s'adressant à la fois aux employeurs du secteur public et du secteur privé du marché du travail, notre terrain d'enquête couvre ces deux secteurs. Dans un premier temps, nous étudions les processus d'équité salariale effectués dans des petites et moyennes entreprises (PME) de juridiction québécoise. Dans un deuxième temps, nous nous intéressons à la démarche d'équité salariale complétée en 2006 dans « l'entreprise du secteur parapublic » qui comprend d'une part le réseau de la santé et des services sociaux (notamment les centres hospitaliers, les centres hospitaliers de longue durée et les centres locaux de services communautaires) et, d'autre part, le réseau de l'éducation (commissions scolaires et cégeps). Précisons que le choix du terrain d'enquête découle de notre activité professionnelle dans le domaine des relations de travail et des ressources humaines.

Les petites et moyennes entreprises (PME)

Caractérisées par une diversité de configurations organisationnelles, les PME constituent la presque totalité des entreprises canadiennes et regroupent près de la moitié de la main-d'œuvre totale du secteur privé, voire les deux tiers dans certains secteurs.¹³⁵ Au Québec, on estime à plus de 200 000 le nombre de PME, dont la plupart comptent très peu de salariés, en particulier dans le secteur des services. Ajoutons que plusieurs d'entre elles sont en réalité des entreprises sous-traitantes de grandes entreprises et que, dans la majorité des cas, les employés ne sont pas

¹³⁵ Dans le cadre de cette recherche, nous avons retenu des PME employant moins de 300 personnes. Au Québec et au Canada, comme aux États-Unis, les entreprises qui emploient moins de 500 personnes sont qualifiées de petites et moyennes entreprises (PME), les entreprises comptant moins de 100 employés étant qualifiées de « petites entreprises » et celles comptant de 100 à 500 employés, de « moyennes entreprises ». Les définitions diffèrent toutefois selon les organismes et les pays. Ainsi, dans l'Union Européenne, le plafond est de 250 salariés. (Industrie-Canada, 2013). Voir également Julien, 1997.

syndiqués.¹³⁶ Le niveau de rémunération offert dans les PME est d'ailleurs généralement inférieur au taux accordé dans les grandes entreprises.

Compte tenu du nombre élevé d'entreprises rejointes au cours des années, nous avons constitué un « échantillon » de trente PME ayant complété un exercice d'équité salariale pour se conformer à la loi.¹³⁷ En considérant les situations organisationnelles jugées « significatives » au regard des obligations énoncées dans la loi, notamment la taille de l'entreprise, nous avons constitué trois « groupes de référence ». Le premier groupe de référence concerne les premières années d'application de la loi (1998-2002) et comprend au total 15 PME de différents secteurs d'activité, soit cinq très petites entreprises (10 à 49 salariés), cinq petites entreprises (50 à 99 salariés) et cinq moyennes entreprises (100 à 300 salariés). Le deuxième groupe de référence comprend dix PME de différents secteurs d'activité ayant réalisé un exercice d'équité salariale après l'adoption des modifications législatives de 2009, soit huit très petites entreprises (10 à 49 salariés) et deux petites entreprises (50 à 99 salariés). Enfin, un troisième groupe de référence a été constitué en vue de rendre compte d'exercices réalisés dans le cadre de l'évaluation du maintien de l'équité salariale. On sait que cette évaluation est maintenant requise à tous les cinq depuis l'adoption des modifications législatives de 2009. Ce dernier groupe comprend cinq entreprises de plus de 50 salariés de différents secteurs d'activité.

¹³⁶ Au Canada, en 2013, on retrouve au-delà d'un million d'entreprises dont la plupart sont des PME. À peine un peu plus de 2 000 entreprises ont plus de 500 employés. (Industrie-Canada, 2013)

¹³⁷ Il s'agit d'un échantillonnage « intentionnel » ou « orienté » et non pas d'un échantillon probabiliste (aléatoire ou tiré au hasard) utilisé dans les sondages. (Huberman et Miles, 2003, p. 58)

Tout en tenant compte de l'évolution de la mise en œuvre de la loi depuis son adoption en 1996, nous avons donc cherché à sélectionner des entreprises qui représentent diverses réalités organisationnelles et entrepreneuriales dans lesquelles s'insère l'application de la loi québécoise dans le secteur privé du marché du travail québécois. Mais nous n'avons exercé aucun choix quant aux entreprises rejointes par nos interventions, puisque nous répondions à des demandes faites à une société-conseil qui nous les transmettait par la suite.

L'entreprise du secteur parapublic

Notre terrain d'enquête couvre également le secteur public québécois, plus précisément les nombreux établissements du réseau de la santé et des services sociaux ainsi que les cégeps et commissions scolaires, ces deux réseaux étant désignés dans la loi comme « l'entreprise du secteur parapublic ».¹³⁸ L'entreprise du secteur parapublic désigne donc un immense secteur dont la mission principale est de dispenser des services à la population, la plupart considérés essentiels.¹³⁹ Il s'agit

¹³⁸ L'ensemble du secteur public québécois totalise près de 600 000 employés, soit environ 20 pour cent des salariés du Québec (données de 2011-2012). Quant aux réseaux de la santé des services sociaux et de l'éducation, ils regroupent près des deux tiers des effectifs du secteur public. Soulignons que la notion de « secteur public » est ici synonyme de fonction publique et renvoie aux ministères et organismes, alors que le « secteur parapublic » désigne les réseaux de l'éducation et de la santé et services sociaux. Quant à la notion de secteur « péripublic », elle s'applique aux organismes gouvernementaux tels la Commission des droits de la personne et de la jeunesse, Hydro-Québec, la Société des alcools du Québec, etc.), dont les systèmes de gestion sont très proches de ceux du secteur privé. (www.tresor.gouv.qc.ca)

¹³⁹ En vertu de l'adoption en décembre 2003, de la *Loi sur les agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux*, qui a donné lieu à une réorganisation ainsi qu'à une fusion de divers établissements, le réseau de la santé et des services sociaux compte en 2014 près de 300 établissements offrant des services dans plus de 1700 points de service. Il regroupe près de 200 établissements publics, une cinquantaine d'établissements conventionnés sans but lucratif et une cinquantaine d'établissements privés offrant de l'hébergement et des soins de longue durée. (www.msss.gouv.qc.ca/reseau/rls/)

aussi d'un « monde de femmes » appartenant à divers groupes professionnels et très largement syndiquées.¹⁴⁰

Autre particularité du secteur parapublic, malgré la présence de directions « locales » dans chacun des organismes et établissements, l'employeur est le gouvernement du Québec en ce qui a trait à la rémunération. En ce sens, toute question à « incidence financière » se règle à une « table centrale » de négociation réunissant des représentants du Conseil du trésor et divers représentants des organisations syndicales.¹⁴¹ Sur le plan des conditions de travail et des salaires, le secteur public québécois a longtemps été qualifié de « locomotive », et les employés du secteur public ont été traditionnellement considérés mieux rémunérés que les salariés du secteur privé (dans des entreprises de taille comparable). Mais, si on en croit les données statistiques, la situation semble avoir changé au cours de la dernière décennie de sorte que l'écart salarial se trouverait maintenant en faveur des employés du secteur privé.¹⁴²

Notre analyse porte donc sur des secteurs fort contrastés au regard de leur mission, de leur fonctionnement, ainsi que de la gestion de la main-d'œuvre et des relations de travail. Alors que le secteur parapublic est essentiellement composé d'organismes et d'établissements de grande taille, les PME désignent surtout des petites entreprises habituellement dirigées par leur propriétaire. Représentant la

¹⁴⁰ En 2012, le taux de syndicalisation était de 37 % au Québec (soit 26 % dans le secteur privé et 81.2 % dans le secteur public). Même si ce taux a diminué depuis les années 1980, comme c'est le cas dans la plupart des pays occidentaux, il s'agit du taux le plus élevé en Amérique du Nord. Selon les données de Statistique Canada, dans *La Presse Affaires* 3, 25 janvier 2014.

¹⁴¹ Les organisations syndicales concernées par l'établissement de l'équité salariale dans le secteur parapublic québécois sont énumérées à l'article 21.1 de la loi (voir annexe 1).

¹⁴² Selon l'Institut de la statistique du Québec (2012), l'écart salarial serait maintenant en faveur des employés du secteur privé dans les entreprises de 200 salariés et plus.

grande majorité des entreprises québécoises, les PME comportent des activités, des configurations, des logiques très différentes les unes des autres et la plupart d'entre elles sont réputées avoir des ressources financières et humaines limitées. Il faut également préciser que dans le cadre de l'application de la loi, chacune des PME est considérée comme une entité distincte alors que l'ensemble des organismes et établissements du secteur parapublic sont considérés comme une seule entreprise, ce qui constitue une exception au regard du régime décentralisé des relations de travail prévalant au Québec et au Canada.

4.4 Constitution et analyse des données

Dans le cadre de notre recherche, nous avons eu recours à différentes stratégies de collecte de données : observation sur le terrain, recherche, examen et compilation de la documentation écrite, incluant les données statistiques et les rapports d'équité dans chacune des entreprises rejointes par nos interventions à titre de consultante. Nous avons également réalisé quelques entrevues individuelles avec des personnes-ressources.

4.4.1 Observation sur le terrain

Dans le cadre de cette thèse, la notion d'observation renvoie à notre pratique professionnelle et à notre mise en contact directe avec les acteurs concernés par l'équité salariale, à savoir, d'une part, les propriétaires-dirigeants de différentes PME et, d'autre part, les acteurs (surtout syndicaux) du secteur parapublic québécois, regroupant le réseau de l'éducation et celui de la santé et des services sociaux.

Dans l'« entreprise du secteur parapublic », c'est la fonction de conseillère à la recherche que nous avons occupée à la Confédération des syndicats nationaux

(CSN),¹⁴³ de 1987 à 1997 et de 2002 à 2009 qui a rendu possible nos observations.¹⁴⁴ Par contre, dans le secteur des PME, notre présence sur le terrain se réfère à diverses interventions d'assistance auprès d'entreprises, à la suite de demandes faites par des propriétaires-dirigeants à une société-conseil, qui nous les transmettait par la suite.¹⁴⁵ Tout en nous incitant à développer des outils d'accompagnement,¹⁴⁶ ces interventions nous ont donné l'occasion d'observer, directement et de manière répétée, des situations et des comportements reliés à la problématique de l'application de la loi dans différents secteurs d'activité. Nous avons également pu discuter avec plusieurs gestionnaires ainsi qu'avec certains membres du personnel de PME, ce qui nous a permis de recueillir diverses informations. Évidemment, dans la mesure où elles ont été obtenues dans un contexte de demande de support à une société-conseil, une certaine prudence a dû être exercée dans le traitement et l'analyse de ces informations afin de préserver la confidentialité requise dans le cadre de telles interventions.

¹⁴³ Il est à noter que la CSN est l'organisation syndicale la plus représentative des diverses catégories d'emplois présentes dans l'« entreprise du secteur parapublic ». La CSN regroupe au total quelque 300 000 membres, dont 150 000 dans le secteur parapublic québécois.

¹⁴⁴ En plus de diverses interventions auprès de syndicats du secteur parapublic, différents documents ont été produits au cours des années, notamment l'élaboration du premier dossier de plaintes déposé par la CSN à la CDPDJ en 1987 concernant diverses catégories d'emplois (professionnelles, emplois de bureau et emplois de service); un guide sur l'évaluation des emplois (1991) ainsi que des guides sur les nouvelles technologies et l'organisation du travail à l'intention des syndicats du réseau de la santé et des services sociaux ainsi qu'à l'intention du personnel de soutien des secteurs scolaire et collégial.

¹⁴⁵ Nous avons agi comme consultante en équité salariale de 1998 à 2002 et de 2009 à 2013.

¹⁴⁶ Ainsi, nous avons produit en 2010 un guide pratique intitulé: *L'équité salariale, étape par étape*, 2010. Ce guide est assorti d'une trousse d'outils pratiques (sur CD) pour l'implantation et le maintien de l'équité salariale en entreprise. Mais déjà au début des années 2000, nous avons commencé à développer des outils d'évaluation. Nous avons d'ailleurs fait état de de notre approche d'intervention dans les PME dans le cadre de l'examen de la législation fédérale sur l'équité salariale en 2002.

Enfin, rappelons que la notion de pratique professionnelle évoque la posture de « praticien chercheur » et indique que notre recherche émerge d'un terrain social bien connu. Tout en nous appuyant sur les observations accumulées grâce à notre interaction continue avec les acteurs concernés par la mise en œuvre de la loi, nous avons également eu recours à l'introspection afin de constituer nos données et élaborer notre analyse.

4.4.2 La documentation écrite

En plus des textes législatifs, des rapports annuels de gestion et autres documents produits par la Commission de l'équité salariale, dont la plupart se trouvent cités dans la bibliographie, nous avons pris connaissance de divers documents concernant la *Loi sur l'équité salariale*, notamment les mémoires soumis par les partenaires du marché du travail (associations d'employeurs et organisations syndicales et féministes) dans le cadre des consultations. Nous avons aussi examiné les rapports gouvernementaux, ainsi que les comptes rendus des débats parlementaires, notamment lors de l'adoption de la loi en novembre 1996, à la suite du bilan gouvernemental effectué en 2006 et lors de l'adoption des modifications législatives (2009). De plus, nous avons parcouru la jurisprudence établie par la Commission de l'équité salariale depuis le début des années 2000.¹⁴⁷ Nous avons aussi repéré les communiqués et documents émanant du gouvernement et des différentes organisations syndicales à propos de l'établissement de l'équité salariale dans le secteur public québécois ainsi que diverses données statistiques, en particulier celles qui concernent l'évolution des écarts salariaux entre les hommes et les femmes.

¹⁴⁷ La jurisprudence de la Commission de l'équité salariale comprend des plaintes déposées par des personnes salariées et des syndicats ainsi que des différends soumis à la Commission par l'une ou l'autre des parties des comités d'équité salariale. (www.ces.gouv.qc.ca)

Par ailleurs, nous avons pris connaissance des études relatives à la *Loi sur l'équité salariale* produites depuis le début des années 2000 : articles, ouvrages, guides, rapports de recherche et thèses doctorales. Comme le montre la bibliographie de la présente thèse, c'est sans aucun doute l'économiste et professeure Marie-Thérèse Chicha qui a produit le plus grand nombre de documents relatifs à l'équité salariale. En plus de son ouvrage intitulé *L'équité salariale : mise en œuvre et enjeux* publié dès l'entrée en vigueur de la loi québécoise en 1997, réédité en 2000 et en 2011, la professeure Chicha a publié en 2001 et 2002 des articles qui apportent des précisions sur la loi ainsi qu'un éclairage critique sur son application, principalement à l'égard du gouvernement québécois. Également, après avoir participé à l'examen de la législation fédérale sur l'équité salariale ainsi qu'au rapport produit en 2004, la professeure Chicha a élaboré, à la demande du Bureau international du travail, une *Analyse comparative de la mise en œuvre du droit à l'égalité de rémunération* selon les modèles appliqués dans différents pays (2006) et un Guide de mise en œuvre intitulé : *Promouvoir l'équité salariale au moyen de l'évaluation non sexiste des emplois* (2008). Soulignons que dans son analyse comparative de 2006, Marie-Thérèse Chicha dit considérer les mesures législatives mises en place en Suède et au Québec comme « le modèle de référence », les moyens et l'objectif visé étant en « étroite correspondance avec la problématique de la discrimination salariale ». (2006, p. 9)¹⁴⁸

D'autres études sont à souligner, notamment celles de la professeure Esther Déom, en collaboration avec Jacques Mercier (1992, 2001). Ces auteurs se sont d'abord intéressés à l'utilisation de l'évaluation des emplois aux fins de la comparaison des emplois féminins et masculins (1992) et plus récemment, ils ont soulevé le conflit

¹⁴⁸ Voir Lemièrre et Silvera (2010). Leur ouvrage intitulé : *Comparer les emplois entre les femmes et les hommes. De nouvelles pistes vers l'égalité salariale* est largement inspiré de l'expérience québécoise qualifiée par ces auteures de « terrain de référence le plus exemplaire » (p.31).

possible entre la logique de la négociation collective qui relève du système de relations de travail et celle de l'équité salariale qui relève d'un droit fondamental (2001). Mentionnons également l'étude réalisée par Jennifer Beeman (2004) qui jette un regard critique sur la loi du point de vue des femmes non syndiquées. Au terme de son enquête, Beeman constate une faible compréhension du concept d'équité salariale ainsi que le scepticisme des femmes non syndiquées quant à la volonté des employeurs d'entreprendre de bonne foi des démarches d'équité salariale et surtout, quant à la possibilité de corriger les écarts salariaux.¹⁴⁹

Enfin, il faut mentionner les travaux de la professeure Marie-Josée Legault qui attire notre attention sur les écarts salariaux particulièrement importants entre les femmes et les hommes qui ont n'ont pas dépassé niveau d'études secondaires (2010) ainsi que sur les incidences de la non-mixité des associations accréditées sur l'implantation de l'équité salariale. (Legault et Ouellette, 2013) Mentionnons également son dernier ouvrage intitulé : *Équité en emploi, équité salariale* (2013). Pouvant servir de guide aux gestionnaires de ressources humaines ou de politiques gouvernementales, cet ouvrage aborde à la fois les notions d'équité en emploi et d'équité salariale dans les régimes juridiques applicables aux entreprises de compétence québécoise et canadienne. On y trouve de nombreuses informations relatives aux thèmes de l'équité en emploi et de l'équité salariale, dont des descriptions statistiques, des explications sur les différentes dispositions législatives ainsi que les étapes à réaliser pour s'y conformer.

¹⁴⁹ D'autres articles ont également été consultés, notamment celui de Lemièrre (2006, p. 83-99), qui explique les avantages et inconvénients des politiques de la valeur comparable comme moyen de corriger la discrimination salariale. Voir également l'article de Rosette Côté (2008). Présidente de la Commission de l'équité salariale de 2002 à 2007, Rosette Côté explique l'évolution de la loi depuis son adoption ainsi que les interactions des différents acteurs.

- Thèses universitaires

Nous avons pris connaissance de thèses doctorales qui portent sur l'application de la loi québécoise, soit celle de Julie Cloutier dans le domaine de la gestion et celle produite par Yves Hallée en relations industrielles. Ayant pour titre *Les programmes d'équité salariale au Québec : de la justice sociale à la justice organisationnelle*, la thèse de Julie Cloutier (2004) s'intéresse à la perception de la justice à l'égard de l'équité salariale. À partir de la description d'une démarche d'équité dans une grande entreprise québécoise, l'auteure s'est intéressée aux perceptions de justice à l'égard d'un programme d'équité salariale et a cherché à identifier des pratiques de gestion susceptibles de favoriser un sentiment de justice chez les salariés lors de l'implantation de l'équité salariale. Les résultats montrent notamment que la participation des employés et la transparence du processus sont les critères les plus étroitement associés au sentiment de justice de la part des salariés.

La thèse produite par Yves Hallée (2011) est une étude de cas multiples portant sur *Les interactions des parties en comités d'équité salariale lors de l'établissement des programmes d'équité salariale*. En ayant recours à trois études de cas ethnographiques, l'auteur met en application le cadre institutionnaliste pragmatiste de J.R. Commons afin de qualifier l'état d'évolution de la relation salariale sur la base de l'altération et de la persistance de ses règles. Après avoir observé les acteurs en présence à divers moments de la réalisation d'un programme d'équité salariale, l'auteur constate certains effets réciproques entre les travaux du comité et certaines pratiques de gestion de l'entreprise dans laquelle se réalise l'exercice.

Par ailleurs, nous avons examiné la thèse soumise par Stéphanie Tourangeau dans le cadre du programme de maîtrise en sociologie de l'Université d'Ottawa. Ayant pour titre *Les discours sur l'équité salariale au Québec : enjeux politique et théorique*,

cette étude s'intéresse au discours des différents acteurs impliqués dans le processus d'élaboration de la *Loi sur l'équité salariale*, en particulier lors des audiences parlementaires sur le projet de loi 35 tenues au mois d'août 1996. L'auteure soutient que la loi québécoise doit être comprise comme le fruit de divers compromis réalisés par le Législateur québécois.

La présente thèse est à la fois complémentaire et différente de ces études. D'une part, notre recherche relève de la science politique et non pas des sciences de la gestion, des relations industrielles ou de la sociologie. D'autre part, nous envisageons la loi québécoise selon une perspective constructiviste et féministe. À partir de l'examen de diverses pratiques locales, nous proposons une réflexion critique afin de mieux cerner le potentiel transformateur de l'application de la *Loi sur l'équité salariale*, considérée comme politique publique d'égalité des sexes.

4.4.3 Entrevues

Aux fins de l'élaboration de cette thèse, nous avons effectué quelques entrevues avec des personnes-ressources au cours de l'année 2013 afin de confronter notre interprétation, de clarifier certaines impressions, ou encore de confirmer certains liens et hypothèses explicatives. Dans un premier temps, ce sont des personnes ayant été impliquées professionnellement dans l'application de la loi et en mesure d'apporter, à titre confidentiel et dans le cadre d'un échange informel, certaines précisions relatives au déroulement de l'implantation de l'équité salariale tant dans le secteur public québécois que dans le secteur privé. Dans un deuxième temps, il s'agit d'entrevues semi-structurées avec des personnes-ressources ayant contribué à définir et à mettre en œuvre la *Loi sur l'équité salariale* : Jennifer Beeman, conseillère au CIAFT, Claudette Carbonneau, présidente de la CSN de 2002-2009, Marie-Thérèse Chicha, professeure à l'École des relations industrielles de

l'Université de Montréal et Esther Déom, professeure au département de relations industrielles à l'Université Laval. Ajoutons que mesdames Chicha et Déom ont participé activement à toutes les phases d'élaboration de la loi québécoise, depuis le début des années 1990 jusqu'à la fin des années 2000, incluant le dépôt de mémoires lors des audiences parlementaires. Par ailleurs nous avons également rencontré l'actuelle présidente de la Commission de l'équité salariale, Marie Rinfret qui a fait le point sur l'évolution de l'application de la loi et sur les priorités de la Commission, depuis les modifications législatives de 2009.¹⁵⁰

4.5 Stratégies de vérification de la valeur de la recherche

Qu'il s'agisse d'une recherche quantitative visant une généralisation des résultats ou d'une recherche qualitative axée sur la compréhension d'un phénomène ou d'une situation, la démonstration de la « rigueur scientifique » s'impose. Dans la présente recherche, nous nous référons aux critères proposés par Lincoln et Guba (1994) et Guba (1981), à savoir : la crédibilité de la chercheuse et la transférabilité des constats ainsi que la fiabilité ou cohérence de l'analyse et sa « confirmabilité », qui renvoie à la validation de notre interprétation par d'autres personnes. Nous croyons que ces critères « interdépendants » conviennent bien à notre démarche de recherche dans la mesure où nous nous percevons comme une « observatrice impliquée » qui cherche à comprendre les constructions déjà établies tout en demeurant ouverte à de nouvelles interprétations à mesure que l'analyse de l'information progresse.¹⁵¹

¹⁵⁰ Chacune des entrevues réalisées avec ces personnes-ressources étaient d'une durée approximative d'une heure. Voir le canevas des grilles d'entrevues en annexe 2.

¹⁵¹ Nous avons aussi consulté les auteurs suivants qui reprennent et analysent les critères proposés par Lincoln et Guba : Golafshani, 2003 ; Creswell et Miller, 2000.

4.5.1 La crédibilité

Considérée comme le critère le plus important dans une recherche à visée interprétative, la crédibilité est étroitement liée à la conduite de la recherche ainsi qu'à la compétence démontrée par la chercheuse dans le traitement et l'analyse des données. C'est grâce à l'intuition, au jugement et à la réflexivité qu'il est possible de démontrer que les résultats reflètent véritablement la réalité observée. (Alvesson et Kolsberg, 2009, p. 272) En ce sens, comme l'ont déjà expliqué Miles et Huberman (dans Krefting, 1990, p. 220), la crédibilité s'appuie sur quatre caractéristiques de la chercheuse : son degré de familiarité avec le phénomène à l'étude; son intérêt pour la connaissance conceptuelle et théorique; son habileté à regarder le sujet sous différents angles et différentes perspectives théoriques ainsi que ses habiletés d'enquête.

Qu'est-ce qui rend notre recherche crédible ? Nous avons d'abord cherché à bien définir le sujet et à faire état de la complexité des interactions en jeu. Mais c'est surtout notre présence sur le terrain dans des contextes variés liée à notre pratique professionnelle qui assure la crédibilité de notre analyse. En effet, nous avons eu accès à une diversité de sources empiriques nous permettant d'observer certaines convergences, divergences, récurrences, contradictions, et d'identifier certains « patterns » dans le cadre de l'application de la *Loi sur l'équité salariale*.

4.5.2 La transférabilité

Dans le domaine de la recherche qualitative, on ne parle guère de mesure des phénomènes et de généralisation des constats à une plus large population comme c'est le cas dans une recherche quantitative. On parle plutôt de sa transférabilité qui désigne la possibilité d'appliquer les conclusions de la recherche à d'autres

contextes ou situations. En vue d'assurer la transférabilité de notre recherche et malgré la confidentialité exigée par notre pratique professionnelle, nous avons fait en sorte de préciser le plus possible les caractéristiques des organisations participantes ainsi que les procédures de collecte de données. Ces mesures devraient permettre aux personnes qui lisent cette thèse de faire une comparaison avec d'autres situations ou problématiques présentant des caractéristiques similaires.

4.5.3 La fiabilité

La fiabilité concerne la cohérence interne de la recherche, laquelle résulte de la constance entre les données recueillies et leur analyse. Le critère de fiabilité veut répondre à la question suivante : jusqu'à quel point les constats de la recherche fournissent-ils une explication plausible de l'objet étudié ? Ce critère renvoie ainsi au niveau de confiance inspiré par la recherche et questionne l'indépendance des résultats par rapport aux croyances de la chercheuse. Mais il questionne également sa rigueur d'analyse et d'interprétation ainsi que sa capacité explicative.

En vue de répondre aux exigences du critère de fiabilité, nous avons adopté une approche interactive dans la constitution et l'analyse des données considérant que de nouvelles idées émergent progressivement des données. Nous avons également fait en sorte de constituer notre « échantillon » en lien avec notre problématique de recherche. Comme le souligne Jacques Hamel (2000, p. 14), c'est « l'imagination méthodologique qui donne corps à l'échantillon » dans une étude de cas de type qualitatif. (Ibid., p. 15) L'échantillon résulte donc d'un « procédé de raisonnement réfléchi » afin de « borner le terrain propre à bien représenter l'objet d'étude ».

4.5.4 La validation

Présentée comme dernier critère de rigueur d'une recherche qualitative, la validation ou « confirmabilité » se situe en corollaire aux précédents critères. Elle concerne la capacité de la chercheuse à objectiver les informations recueillies et à démontrer que les constats ne sont pas tributaires de ses biais personnels mais découlent bien de la réalité observée. Sans prétendre à l'objectivité scientifique et sans viser l'exhaustivité, nous avons donc pris soin de valider notre interprétation. Nous avons aussi recherché des formes d'expression et de discours variés, minimisant ainsi les faiblesses et les biais inhérents à chacune d'elles (Savoie-Zajc, 2004, p. 289; Yin, 2009, p. 42). C'est d'ailleurs en ce sens que nous avons réalisé des entrevues avec des personnes-ressources reconnues pour leur compétence dans la définition et la mise en œuvre de la *Loi sur l'équité salariale* afin de confronter notre interprétation de la problématique et des enjeux liés à l'application de cette législation.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté notre perspective d'analyse ainsi que notre approche méthodologique en lien avec notre questionnement de recherche portant sur le potentiel de changement induit par l'application de la *Loi sur l'équité salariale*. Considérant l'application de la loi comme une étude de cas, nous avons choisi de nous positionner selon un cadre qualitatif et constructiviste en nous référant à certains éléments de la théorie de la structuration d'Anthony Giddens, en particulier sa proposition d'une « dualité du structurel » qui nous invite à porter notre attention sur les processus d'équité salariale tels qu'ils se réalisent dans les entreprises afin de mieux cerner les effets de cette législation.

Après avoir souligné la dimension réflexive de notre démarche de recherche, nous avons présenté notre terrain d'enquête, d'une part les PME et d'autre part, l'« entreprise du secteur parapublic ». Puis, nous avons expliqué les stratégies de collecte d'information utilisées dans le cadre de cette recherche ainsi que les moyens utilisés afin de constituer nos données et d'élaborer notre analyse à partir du matériel empirique. Enfin, nous avons défini les critères sur lesquels nous nous sommes appuyée pour assurer la qualité de notre recherche, à savoir la fiabilité, la crédibilité, la transférabilité et la validation. Nous croyons que ces critères conviennent bien à notre démarche de recherche interprétative mais qui demande aussi un effort de distanciation afin de produire une analyse à la fois rigoureuse et créative.

Notre démarche comporte donc différentes étapes traduisant un processus itératif et émergent d'analyse des données générées par une présence prolongée dans divers milieux organisationnels et une interaction soutenue avec différents acteurs, notamment les employeurs et les syndicats. Mais notre démarche évoque également la difficile posture de « praticien-chercheur ». Rappelons que dans ce cadre, l'objet de la découverte « scientifique » concerne moins le terrain social duquel a émergé la recherche que le sens à donner aux informations et observations colligées au cours des années. De plus, comme il s'agit d'une analyse d'une pratique professionnelle, des activités d'introspection, d'interprétation et de réflexivité ont été requises tout le long de notre démarche de recherche.

CHAPITRE 5
PRATIQUES D'ÉQUITÉ SALARIALE
DANS CERTAINES ENTREPRISES PRIVÉES ET PUBLIQUES

Introduction

Dans ce chapitre, nous rendons compte de pratiques d'équité salariale réalisées aux fins du respect de la loi québécoise. Cette législation concerne l'ensemble des entreprises de juridiction québécoise, comptant 10 salariés et plus, qu'il s'agisse de firmes privées ou d'organisations publiques et son application doit s'effectuer au sein de chaque entreprise.¹⁵² Dans chacune des entreprises, c'est l'ensemble du personnel salarié qui se trouve concerné par l'application de la loi indépendamment du statut ou du régime de travail : temps complet ou partiel, sur appel, occasionnel. Toutefois, les cadres supérieurs, les stagiaires, les étudiants qui travaillent pendant leurs vacances, ainsi que les travailleurs autonomes sont exclus de son application (articles 8 et 9).¹⁵³ Ajoutons qu'en raison de la présence de nombreuses entreprises comptant moins de 10 salariés, en particulier dans le secteur des services, une partie seulement des entreprises du secteur privé se trouvent ainsi assujetties à la loi.¹⁵⁴

¹⁵² Selon les lois québécoises en matière de droit du travail, l'entreprise peut être définie comme l'ensemble des activités et composantes qui s'agencent pour former une organisation autonome et fonctionnelle. Chaque entreprise se distingue par la finalité qui lui est propre et par l'indépendance et l'autonomie qu'elle présente sur le plan administratif, juridique et corporatif. À noter que la loi ne précise pas la définition de l'entreprise. (CES, *Info-Équité*, août 2007).

¹⁵³ Le salarié est défini comme suit : toute personne physique qui s'oblige à exécuter un travail moyennant rémunération, sous la direction ou le contrôle d'un employeur, (art.8). À noter que dans les municipalités, les policiers et les pompiers sont également exclus de l'application de la loi.

¹⁵⁴ En décembre 2012, le Québec comptait environ 55 600 entreprises de 10 personnes salariées ou plus, incluant les entreprises de compétence fédérale, non visées par la loi québécoise. (CES, 2013, p. 11, selon les données de Statistique Canada, à partir du Registre des entreprises).

Dans un premier temps, nous nous intéressons à l'application de la loi dans les PME québécoises.¹⁵⁵ Même si elles présentent une diversité de configurations organisationnelles, les PME comportent certaines caractéristiques communes, notamment une gestion centralisée et personnalisée autour du propriétaire-dirigeant, une faible spécialisation du travail ainsi qu'une forte proximité de l'employeur et des employés, en majorité non syndiqués. Dans un deuxième temps, nous présentons une synthèse de la démarche d'équité salariale réalisée dans « l'entreprise du secteur parapublic » complétée en 2006. Configurée spécifiquement aux fins de l'application de la loi, cette « entreprise » comprend l'ensemble des établissements du réseau de la santé et des services sociaux ainsi que les cégeps et commissions scolaires du réseau de l'éducation et vise l'ensemble du personnel syndiqué de ces réseaux, en très grande majorité des femmes.¹⁵⁶

Tant pour les PME que pour l'entreprise du secteur parapublic, la synthèse est présentée selon les différentes étapes d'implantation définies dans la loi : identification des catégories d'emplois à prédominance féminine et à prédominance masculine au sein de l'entreprise; description de la méthode et des outils d'évaluation et élaboration d'une démarche d'évaluation; évaluation et comparaison des catégories d'emplois, estimation des écarts salariaux et calcul des ajustements; modalités de versement des ajustements salariaux. Nous complétons cette synthèse par une présentation de quelques démarches relatives à l'évaluation du maintien de l'équité salariale maintenant requise à tous les cinq ans.

¹⁵⁵ Comme nous l'avons expliqué au chapitre 4, ce sont des PME qui comptent entre 10 et 300 personnes salariées qui ont été sélectionnées aux fins de notre analyse.

¹⁵⁶ C'est l'adoption du projet de loi 78 qui a permis la définition de l'entreprise du secteur parapublic. Rappelons que l'effectif total du secteur parapublic québécois s'établissait en 2011-2012 à 369 303 ETC (Équivalents temps complet), soit 205 384 ETC dans le réseau de la santé et des services sociaux et 139 887 ETC dans le réseau de l'éducation (cégeps et commissions scolaires) pour un total de 493 900 personnes. (www.tresor.gouv.qc.ca)

5.1 L'équité salariale dans les PME : des pratiques différenciées selon le contexte organisationnel

Dans cette première partie, nous souhaitons rendre compte des processus d'équité salariale complétés dans des PME aux fins du respect de la loi. Comme nous l'avons expliqué au chapitre 4, nous avons sélectionné, parmi nos interventions d'assistance effectuées à titre de consultante, des entreprises représentant diverses réalités organisationnelles et nous avons constitué des « groupes de référence » aux fins de notre analyse. Les deux premiers groupes, présentés ci-après, concernent l'établissement de l'équité salariale au cours de deux périodes distinctes. La première période se réfère aux premières années d'application de la loi, soit de 1998 à 2002, alors que la deuxième période se situe entre 2009 et 2013, soit depuis les modifications législatives adoptées en 2009. Par ailleurs, le troisième « groupe de référence » que nous avons constitué traite des exercices d'évaluation du maintien de l'équité salariale réalisés en 2010 et 2011.

Dans les pages qui suivent, nous présentons d'abord quelques caractéristiques des entreprises sélectionnées et nous précisons les obligations de ces entreprises compte tenu de leurs caractéristiques respectives. Par la suite, nous rendons compte du déroulement des différentes étapes menant à l'établissement de l'équité salariale ainsi que de l'évaluation de son maintien. À chacune de ces étapes, nous intégrons un « commentaire réflexif » à propos des réactions, positions ou problématiques particulières des différents acteurs responsables de l'application de la loi dans ces PME.

5.1.1 Quelques caractéristiques des entreprises sélectionnées

Comme on peut l'observer au tableau 5.1, présenté ci-après, le premier groupe d'entreprises sélectionnées, composé de quinze PME, concerne les premières

années d'application de la loi, soit la période 1998-2002. Ces entreprises proviennent à la fois du secteur manufacturier (industrie de transformation, fabrication de produits industriels et commerciaux) et du secteur des services (commerce de gros et de détail, restauration et hébergement, culture et loisirs, services publics), auxquelles s'ajoute une entreprise du secteur de la construction.

Tableau 5.1
Quelques caractéristiques des PME sélectionnées (1998-2002)

Période 1998-2002	10-49 salariés 5 entreprises	50-99 salariés 5 entreprises	100 salariés et + 5 entreprises	Total 15 PME
Secteur manufacturier	2	2	3	7
Secteur des services	3	2	2	7
Secteur de la construction	-	1	-	1
Majorité de catégories masculines	5	4	4	13
Majorité de catégories féminines	-	1	1	2
Présence de catégories mixtes	1	1	-	2
Présence d'une direction des ressources humaines	-	1	3	4
Présence de syndicat(s)	2	2	5	9

On remarque que la majorité des quinze entreprises sélectionnées au cours de la période 1998-2002 comptent davantage de catégories d'emplois à prédominance masculine que de catégories à prédominance féminine. Une seule entreprise de moins de 50 salariés compte des catégories dites « mixtes » ou sans prédominance. Les entreprises de plus petite taille n'ont pas de direction des ressources humaines, alors que celles de plus grande taille sont davantage structurées. On note aussi la présence d'employés syndiqués dans l'ensemble des entreprises comptant plus de

100 salariés ainsi que dans deux entreprises comptant entre 10 et 49 salariés et dans deux entreprises comptant entre 50 et 99 salariés (dont l'entreprise du secteur de la construction où seuls les « ouvriers certifiés » sont syndiqués).¹⁵⁷

Pour sa part, le deuxième groupe d'entreprises sélectionnées, présenté au tableau 5.2 de la page suivante, compte dix entreprises et se rapporte à la période 2009-2013, soit après l'adoption des modifications législatives de 2009. À la différence du premier groupe de référence (tableau 5.1), sept des entreprises se situent dans le secteur des services et il s'agit en grande majorité d'entreprises de très petite taille (8 sur 10).¹⁵⁸ Le tableau 5.2 montre aussi que sur un total de dix entreprises, sept comportent une majorité de catégories d'emplois à prédominance masculine, alors que deux d'entre elles comptent un nombre égal de catégories d'emplois à prédominance féminine et à prédominance masculine. Soulignons également que dans une petite entreprise de moins de 50 salariés, on ne retrouve aucune catégorie d'emplois à prédominance masculine.

¹⁵⁷ Les syndicats du secteur de la construction ne relèvent pas du Code du travail mais de la Loi sur les relations du travail. L'accréditation syndicale se fait sur une base provinciale et c'est la Commission de la Construction du Québec qui veille à l'application des normes salariales. En ce sens, les dispositions de la *Loi sur l'équité salariale* qui concernent les « associations accréditées », (par exemple l'article 11 traitant de programmes distincts) excluent les syndiqués du secteur de la construction.

¹⁵⁸ Ainsi, pour la période 2009-2013, sur les 8 entreprises sélectionnées, comptant entre 10 et 49 salariés, une seule dépasse le nombre de 30 salariés alors que pour la période 1998-2002, trois sur cinq comptaient entre 30 et 49 salariés.

Tableau 5.2
Quelques caractéristiques des PME sélectionnées (2009-2013)

Période 2009-2013	10-49 salariés 8 entreprises	50-99 salariés 2 entreprises	Total 10 PME
Secteur manufacturier	1	1	2
Secteur des services	6	1	7
Secteur de la construction	1	-	1
Majorité de catégories masculines	5	2	7
Majorité de catégories féminines	-	-	-
Absence de catégorie masculine	1		1
Nombre égal de catégories féminines et masculines	2	-	2
Présence d'une direction des ressources humaines	-	-	-
Présence de syndicat(s)	2	-	2

Mais ce que ne montre pas le tableau 5.2, c'est que dans la grande majorité de ces entreprises, les dirigeants ont réalisé un premier exercice d'équité salariale à la suite des amendements apportés en 2009, et cela même s'ils étaient assujettis à la loi depuis son entrée en vigueur en 1997. Tout en bénéficiant d'un délai supplémentaire, soit jusqu'en décembre 2010, pour se conformer à la loi, les employeurs retardataires doivent, le cas échéant, verser des ajustements rétroactifs au 21 novembre 2001, date à laquelle un premier exercice d'équité salariale devait avoir été complété en vertu de la loi.

- Autres caractéristiques

Dans plusieurs des entreprises sélectionnées (tableaux 5.1 et 5.2), ce sont le propriétaire et sa famille qui occupent les postes de direction (épouse, frères, sœurs, enfants). En ce qui concerne plus précisément les tâches reliées à la gestion des ressources humaines, elle est souvent intégrée au poste de directeur administratif ou financier ou encore, au poste de comptable ou de contrôleur, sous la supervision du propriétaire. Dans les plus petites entreprises, ce sont ces personnes, la plupart du temps des femmes, qui étaient désignées responsables de la démarche d'équité salariale. Celles-ci ont affirmé ne pas se sentir suffisamment compétentes pour réaliser l'exercice d'équité salariale sans accompagnement. Par ailleurs, aucune des entreprises sélectionnées pour la période 2009-2013 ne comporte de direction des ressources humaines mais on note la présence de personnel syndiqué dans deux entreprises comptant moins de 50 salariés, dont l'entreprise du secteur de la construction.

➤ Commentaire

Au cours de la période qui a suivi l'entrée en vigueur de la loi en 1997, mes premiers contacts avec les dirigeants de PME sur la question de l'équité salariale étaient souvent difficiles. Lors des échanges introductifs, plusieurs s'élevaient contre l'intrusion gouvernementale dans la gestion de leur entreprise, certains s'insurgeaient contre l'imposition d'une nouvelle contrainte dont ils ne voyaient pas l'utilité, d'autres s'inquiétaient du coût associé à l'application de cette législation pour l'entreprise ainsi que de la surcharge de travail générée par l'établissement de l'équité salariale. Toutefois, à la suite des amendements adoptés en 2009, les réactions me sont apparues plus modérées. Les employeurs connaissaient davantage l'existence de la loi ainsi que leurs obligations à son égard. Sans

démontrer de l'enthousiasme, la plupart des dirigeants rencontrés paraissaient davantage enclins à s'y conformer en 2009, qu'au début des années 2000.

Néanmoins, nombreux sont ceux qui m'ont dit ignorer totalement la nature des travaux à effectuer pour respecter cette législation dont l'objet semble, encore aujourd'hui, évoquer davantage le principe d'« un salaire égal pour un travail égal » que celui d'« un salaire égal pour un travail de valeur égale ». Quelques-uns ont affirmé d'emblée n'avoir aucun problème de discrimination salariale dans leur entreprise, les femmes étant traitées de la même manière que les hommes à l'embauche et aucune distinction n'étant faite dans le traitement salarial des postes qu'il s'agisse de titulaires de sexe masculin ou féminin. Certains m'ont dit ne pas comprendre pourquoi la démarche devait couvrir l'ensemble des salariés alors que la loi s'adresse spécifiquement aux femmes, d'autres croyaient que son application se limitait aux employés syndiqués.

5.1.2 Préciser le type de démarche à réaliser

La démarche à réaliser dans les entreprises comporte des obligations différenciées selon le nombre de salariés. Ainsi, les employeurs regroupant 100 salariés et plus doivent établir un programme d'équité salariale comportant différentes étapes précises : l'identification des catégories d'emplois à prédominance féminine et à prédominance masculine au sein de l'entreprise; la description de la méthode et des outils d'évaluation et l'élaboration d'une démarche d'évaluation; l'évaluation des catégories d'emplois, leur comparaison, l'estimation des écarts salariaux et le calcul des ajustements; les modalités de versement des ajustements salariaux (art. 10). Ils doivent également mettre sur pied un comité selon des modalités précises pour piloter les différentes étapes du programme d'équité salariale (articles 16 à 30).

Les employeurs comptant entre 50 et 99 salariés ont la même obligation que ceux des plus grandes entreprises à l'égard de l'établissement d'un programme d'équité salariale selon les étapes mentionnées mais ils ne sont pas tenus d'instituer un comité d'équité (articles 31-32). Quant aux employeurs des entreprises comptant entre 10 et 49 salariés, la loi ne leur impose pas l'obligation de réaliser un exercice d'équité salariale mais ces employeurs doivent démontrer qu'ils accordent la même rémunération aux catégories à prédominance féminine que celle attribuée aux catégories à prédominance masculine ayant une valeur comparable (art. 34).

Avant de débiter un exercice d'équité salariale dans une entreprise, il faut donc procéder à certaines décisions préalables, entre autres en ce qui concerne le nombre de salariés, le type et le nombre de programmes, ainsi que la mise sur pied d'un comité d'équité salariale.

- Déterminer le nombre de salariés

Les obligations spécifiques de l'entreprise étant différenciées selon leur taille, la première tâche consiste à déterminer précisément le nombre de salariés, conformément aux dispositions de la loi. Plus précisément, il s'agit de faire le décompte des employés à partir du registre des salaires. Jusqu'aux amendements de 2009, la période de référence pour établir le nombre de salariés était fixée entre le 21 novembre 1996 et le 21 novembre 1997 dans les entreprises existantes ou, dans le cas des entreprises créées après cette date, un an après l'entrée en fonction des premières personnes salariées. Les entreprises qui comptaient moins de dix salariés au cours de cette période étaient exemptées définitivement de l'application de la loi. Or, ces règles ont été modifiées en 2009. Dorénavant, toute entreprise qui atteint le nombre de dix salariés devient assujettie dès l'année suivante.

➤ Commentaire

Les nouvelles règles énoncées en 2009, jointes aux conditions spéciales à l'égard des employeurs retardataires, ont donné lieu à la définition de divers délais d'application censés correspondre aux différentes situations observables dans les entreprises québécoises assujetties à la loi. Malgré un Guide détaillé produit par la Commission de l'équité salariale en 2009, la loi amendée a donc suscité de nombreuses questions de la part des dirigeants et gestionnaires d'entreprises au cours de l'automne 2009 de sorte que des sessions ont dû être organisées par la Commission de l'équité salariale ainsi que par des personnes consultantes. Les participants à ces sessions, parmi lesquels se trouvaient plusieurs dirigeants retardataires, étaient surtout préoccupés de connaître précisément les délais d'application prescrits par la loi ainsi que les coûts à prévoir en ce qui a trait à l'application d'une rétroactivité sur les ajustements salariaux éventuellement requis.

- Un programme d'équité selon quelles modalités ?

Comme l'indique l'article 10 de la loi, « l'employeur dont l'entreprise compte 100 salariés ou plus doit établir, conformément à la présente loi, un programme d'équité salariale applicable à l'ensemble de son entreprise ». Mais l'établissement de plus d'un programme au sein d'une même entreprise est néanmoins autorisé. Ainsi, le deuxième alinéa de l'article 10 permet à un employeur d'obtenir de la Commission de l'équité salariale « l'autorisation d'établir un programme distinct applicable à un ou plusieurs établissements si des disparités régionales le justifient ». Également, en vertu de l'article 11, des programmes distincts peuvent être établis au sein d'une même entreprise à la demande d'associations accréditées représentant des salariés de l'entreprise, sauf si « aucune catégorie d'emplois à prédominance masculine n'a été identifiée dans un programme », la comparaison des catégories d'emplois à

prédominance féminine devant alors être effectuée avec l'ensemble des catégories d'emplois à prédominance masculine de l'entreprise (art. 52). L'article 32 permet l'établissement conjoint d'un programme distinct d'équité salariale sur demande d'une association accréditée dans les entreprises de 50 à 99 salariés aux mêmes conditions que celles définies à l'intention des entreprises de 100 salariés et plus concernant l'institution d'un comité d'équité salariale.

Par ailleurs, l'article 12 de la loi permet à des employeurs d'élaborer « des modalités communes d'établissement d'un programme d'équité salariale ». Toutefois, ces modalités doivent être intégrées au programme requis dans chacune des entreprises et l'exercice doit se faire avec l'accord des comités d'équité salariale respectifs.

➤ Commentaire

Parmi les entreprises sélectionnées (tableaux 5.1 et 5.2), aucune entreprise de moins de 100 salariés ne se trouvait dans une situation qui aurait pu autoriser l'établissement de programmes distincts. Par contre, dans les deux entreprises comptant plus de 100 salariés, des programmes distincts ont été établis. Dans un cas, le personnel administratif n'était pas syndiqué alors que les employés de production étaient représentés par un syndicat. Celui-ci a demandé l'établissement d'un programme distinct s'adressant uniquement aux employés de production et un programme général a été établi pour le personnel administratif. Dans l'autre cas, les salariés étaient répartis entre différentes affiliations syndicales et il ne semblait pas envisageable de regrouper des représentants de ces différentes associations accréditées dans un même comité d'équité. Des programmes distincts ont donc été établis à la suite de demandes des syndicats à cet effet en vertu de l'article 11 de la loi.

Par ailleurs, aucune demande de programmes communs n'a été adressée à l'employeur, comme l'autorise l'article 12 de la loi. Toutefois, j'ai dispensé des sessions de formation pratique à des groupes de dirigeants de PME sur les différentes étapes d'application de la loi. Ayant lieu en début de matinée, ces sessions étaient de courte durée et portaient essentiellement sur les différentes étapes et séquences « techniques » de l'application de la loi. Les dirigeants d'entreprise qui ont participé à ces sessions souhaitaient obtenir les outils nécessaires (notamment une méthode d'évaluation des emplois) pour se conformer à la loi mais se montraient très peu ouverts à échanger sur leur situation respective.

- Instituer un comité d'équité salariale ?

En vertu de la loi, l'employeur dont l'entreprise compte plus de 100 salariés « doit permettre la participation des salariés à l'établissement d'un programme d'équité salariale en instituant un comité d'équité salariale au sein duquel ils sont représentés » (art. 16). Également, l'employeur dont l'entreprise compte entre 50 et 99 salariés qui établit un programme distinct sur demande d'une association accréditée, comme le permet l'article 32, doit mettre en place un comité d'équité salariale aux mêmes conditions que celles faites à l'égard des entreprises de 100 salariés et plus.

Le comité d'équité salariale doit être composé d'un minimum de trois personnes. La désignation des représentants des salariés au sein d'un comité doit être effectuée de manière à favoriser la représentation des principales catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine. Au moins les deux tiers des membres doivent représenter les salariés et la moitié de ces membres doivent être des femmes (art. 24). Il s'agit donc d'un fonctionnement de type paritaire comme on en retrouve souvent dans les entreprises syndiquées lorsqu'il est question d'évaluation des

emplois. Les représentants de l'employeur et ceux des salariés ont droit respectivement à un seul vote au sein du comité, même si plusieurs catégories de salariés et plusieurs associations accréditées participent au comité. En l'absence de décision majoritaire au sein des représentants des salariés, l'employeur décide seul (art. 25, 2).

Responsable des trois premières étapes d'un programme d'équité salariale, le comité peut être considéré comme le maître-d'œuvre de la démarche. Toutefois, l'énoncé législatif ne fournit aucune précision quant au mode de prise de décision du comité, il indique simplement que l'employeur est tenu de divulguer aux membres l'information nécessaire à l'établissement du programme d'équité salariale et de faciliter la collecte des renseignements nécessaires. L'employeur doit aussi permettre la participation des salariés et offrir une formation aux membres du comité (art. 28). Le fonctionnement du comité varie donc grandement selon l'état et la dynamique des relations de travail prévalant dans l'entreprise et selon le type de démarche réalisée. À titre d'exemple, s'il s'agit d'un programme général s'adressant à l'ensemble des salariés de l'entreprise, le comité réunira des personnes représentant les différents groupes professionnels présents dans l'entreprise. Par contre, dans le cas d'un programme distinct sur demande d'un syndicat, la composition du comité sera moins diversifiée. Soulignons que dans tous les cas, les membres du comité sont tenus d'assurer la confidentialité de l'information et des renseignements obtenus (art. 29).

➤ Commentaire

Aucun comité d'équité salariale n'a été mis en place dans les petites entreprises sélectionnées qui comptaient moins de 50 salariés. Dans les entreprises de 100 salariés et plus, des comités d'équité salariale ont été institués, comme le requiert la

loi aux fins de l'établissement d'un programme d'équité. Également, dans une entreprise d'un peu moins de 100 salariés, un comité d'équité a été formé, à la suite d'une demande faite par le syndicat d'établir un programme d'équité « conjoint » tel que stipulé à l'article 32 de la loi.

Aucun dirigeant n'a d'ailleurs exprimé le souhait de mettre sur pied un comité d'équité sans une obligation spécifique à cet égard formulée dans la loi. Préoccupés des coûts associés à l'établissement de l'équité salariale, plusieurs dirigeants semblaient même inquiets à l'idée de devoir travailler en concertation avec les représentants des employés, d'autant qu'ils n'avaient pas droit de regard sur la composition du comité en ce qui a trait aux représentants des salariés. Du côté des personnes représentant les salariés, la perspective est toutefois différente, en particulier pour les personnes représentant les catégories d'emplois à prédominance féminine pour qui la démarche d'équité salariale apparaît comme une opportunité d'améliorer leurs conditions salariales.

J'ai également remarqué que le fonctionnement des comités avait tendance à se transformer en cours de démarche. Lors des premières étapes concernant l'identification des catégories à prédominance et la définition de la méthode d'évaluation, les discussions reflétaient un climat de concertation, l'expression de chacun des membres étant encouragée afin de dégager un consensus. Mais, à mesure que progressait la démarche et surtout lors de la synthèse des résultats d'évaluation et de l'estimation des écarts salariaux, il arrivait que les rencontres du comité soient suspendues, la direction de l'entreprise préférant d'abord procéder à sa propre analyse des résultats – et des coûts possible à encourir – sans la présence de représentants des employés. Dans les comités d'équité salariale où les représentants des employés étaient syndiqués, le changement d'attitude était

moins marqué mais j'ai tout de même noté que le mode « concertation » cédait progressivement la place au mode « négociation » lors des discussions.

- Une démarche plus ou moins structurée ?

Comme nous l'avons déjà mentionné, les employeurs dont l'entreprise compte moins de 50 salariés n'ont pas l'obligation de réaliser une démarche structurée se référant aux différentes étapes d'un programme d'équité salariale. Ils ont néanmoins une obligation de résultat, à savoir « déterminer les ajustements salariaux nécessaires afin d'accorder, pour un travail équivalent, la même rémunération aux salariés qui occupent des emplois dans des catégories d'emplois à prédominance féminine que celle accordée aux salariés qui occupent des emplois dans des catégories d'emplois à prédominance masculine. À ces fins, l'employeur doit s'assurer que sa démarche est exempte de discrimination fondée sur le sexe » (art. 34).

➤ Commentaire

Dans mes interventions d'assistance auprès des très petites entreprises (moins de 50 salariés), j'ai proposé une démarche structurée calquée sur les différentes étapes d'un programme d'équité salariale énoncées dans la loi. D'une part, je ne voyais pas comment il était possible de faire l'économie de l'une ou l'autre de ces étapes afin d'estimer les écarts salariaux discriminatoires et déterminer les ajustements nécessaires pour atteindre l'équité salariale. D'autre part, les dirigeants des très petites entreprises paraissaient rassurés de pouvoir se référer à des étapes

successives explicitement définies. Ceux-ci ont donc accepté d'entrée de jeu de faire une démarche structurée.¹⁵⁹

5.1.3 Identifier les catégories à prédominance féminine et masculine

L'identification des catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine constitue la première étape d'un programme d'équité salariale. L'enjeu est important car cette identification désigne les emplois qui devront être évalués et comparés en vue de corriger les écarts salariaux dus à la discrimination. Par exemple, si on attribue une « prédominance masculine » ou « aucune prédominance » plutôt qu'une « prédominance féminine » à une catégorie d'emploi, les titulaires de cette catégorie n'auront droit à aucun correctif en vertu de la loi, même si leur salaire présente des incohérences sur le plan de l'équité interne.¹⁶⁰

Dans le cadre de la loi québécoise, la notion de catégorie ne se réfère pas à un groupe professionnel (par exemple les techniciens ou les emplois de bureau) comme c'est d'usage dans le domaine des relations de travail. Elle désigne plutôt un ou des emplois comportant des qualifications et responsabilités similaires ainsi que la même rémunération (même taux ou même échelle) (art. 54). Dans les entreprises qui comptent moins de 50 salariés, il arrive que la liste des catégories corresponde presque entièrement à la liste des emplois dans l'entreprise. Néanmoins, la détermination des catégories d'emplois exige un examen minutieux de la liste des postes de travail, des salaires et de toute autre information concernant

¹⁵⁹ Mentionnons que le guide produit au début des années 2000 par la Commission de l'équité salariale à l'intention des entreprises de moins de 50 salariés se référait à ces étapes. C'est également le cas dans le *Guide détaillé pour réaliser l'équité et en évaluer le maintien* produit après les modifications législatives de 2009 et qui s'adresse à l'ensemble des entreprises.

¹⁶⁰ Les catégories d'emplois jugées « sans prédominance » sont qualifiées de « mixtes » ou « neutres ». Il est à noter qu'une identification non conforme peut invalider la démarche ce qui peut donner lieu au dépôt d'une plainte à la Commission de l'équité salariale.

les qualifications et responsabilités exigées pour occuper les postes concernés. Sans procéder à une évaluation des exigences de chacun des postes, il s'agit donc d'effectuer une certaine catégorisation sur la base de quelques critères servant à l'évaluation des emplois, notamment le niveau de scolarité requise, la nature des responsabilités assumées et le taux salarial attribué.

Lorsque les catégories sont définies, il faut distinguer celles qui présentent une prédominance féminine de celles qui présentent une prédominance masculine en tenant compte des critères énoncés dans la loi : pourcentage des hommes et des femmes dans la catégorie définie; l'écart entre le taux de représentation des femmes et celui des hommes dans l'effectif total de l'employeur; l'évolution historique du taux de représentation et le stéréotype associé à une catégorie d'emploi (art. 55). Ainsi, dans la plupart des entreprises sélectionnées de moins de 50 salariés, les emplois relatifs à l'entretien et à l'opération d'équipement et ceux relevant de métiers, de même que les emplois reliés à l'informatique, la vente et la supervision constituent habituellement des catégories à prédominance masculine alors que les emplois de soutien administratif (commis de bureau, secrétaire, réceptionniste, comptable) sont désignés comme des catégories à prédominance féminine.

➤ Commentaire

Au-delà des difficultés associées à l'absence d'échelles salariales explicitement définies dans bon nombre de très petites entreprises, j'ai noté certaines confusions et ambiguïtés lors de l'étape d'identification des catégories. Ainsi, un certain nombre de dirigeants et gestionnaires avaient tendance à envisager les différents postes de bureau (commis, secrétaire, etc.) comme une seule catégorie. Également, plusieurs désignaient d'entrée de jeu les postes de supervision et de direction

comme des « cadres supérieurs », lesquels se trouvent exclus de l'application de la loi.¹⁶¹ J'ai donc dû expliquer plus précisément les notions de « catégorie » et de « cadre supérieur » afin de procéder à une identification conforme à la loi.

La définition de la prédominance des catégories a aussi présenté certaines difficultés, même si dans la plupart des entreprises, la division entre « emplois féminins » et « emplois masculins » paraît évidente. C'est le cas par exemple de certains postes de techniciens et de professionnels en raison d'une plus grande mixité des titulaires ainsi que des postes à titulaire unique changeant fréquemment de titulaire. Dans ces situations, les quatre critères énoncés à l'article 55 ont dû être soigneusement examinés.¹⁶²

Mon assistance a donc été requise lors de cette première étape dans toutes les entreprises rejointes au cours des années. Tant dans les entreprises avec comité que dans les très petites entreprises, j'ai dû fournir des explications et des directives très précises afin d'établir la liste des catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine. Dans les plus grandes entreprises, cette étape a été réalisée avec les membres du comité d'équité après un examen des définitions de postes ainsi que des taux salariaux fournis par l'employeur ou, dans le cas des entreprises

¹⁶¹ En l'absence de définition consignée dans la loi, la Commission de l'équité salariale a établi trois éléments à considérer pour définir le cadre supérieur : un statut hiérarchique élevé, une autonomie et un pouvoir décisionnel importants, une participation véritable à l'élaboration des orientations et politiques de l'entreprise. (CES, 2011, p. 7)

¹⁶² Rappelons que selon l'article 55, une catégorie peut être considérée à prédominance féminine ou masculine dans l'un ou l'autre des cas suivants : elle est couramment associée aux femmes ou aux hommes en raison de stéréotypes occupationnels; au moins 60 pour cent des salariés qui occupent les emplois en cause sont du même sexe; l'écart entre le taux de représentation des femmes ou des hommes dans cette catégorie d'emplois et leur taux de représentation dans l'effectif total de l'employeur est jugé significatif; l'évolution historique du taux de représentation des femmes ou des hommes dans cette catégorie d'emplois, au sein de l'entreprise, révèle qu'il s'agit d'une catégorie d'emplois à prédominance féminine ou masculine.

syndiquées, les échelles consignées dans la convention collective. Dans les plus petites entreprises, je demandais aux personnes responsables de me fournir la liste des salariés accompagnée des informations pertinentes (date d'embauche, fonction et taux de salaire). Après un examen de cette liste, les catégories à prédominance féminine et masculine étaient déterminées.

Quant aux catégories qui ne présentent pas de prédominance féminine ou masculine et qui sont qualifiées de « mixtes » dans le cadre de l'application de la loi, je recommandais de les intégrer au processus d'évaluation tout en les excluant de l'estimation des écarts. D'une part, la présence de catégories « mixtes » demeure une exception, d'autre part, les résultats d'évaluation de ces catégories peuvent être utiles lors de l'évaluation du maintien de l'équité salariale ou lors de la révision de l'équité interne.¹⁶³

- Les entreprises sans catégorie d'emploi à prédominance masculine

L'absence de catégorie d'emploi à prédominance masculine dans une entreprise constitue un véritable problème, puisqu'il devient alors impossible de comparer la valeur et le salaire des catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine et de procéder à l'estimation des écarts salariaux discriminatoires requise par la loi. Même si de telles situations demeurent exceptionnelles, elles signifiaient, jusqu'à l'adoption d'une réglementation à cet effet en 2004, un report de la démarche d'équité salariale. Depuis l'entrée en vigueur en 2005 du règlement élaboré par la Commission de l'équité salariale, les employeurs concernés doivent donc appliquer une procédure particulière qui consiste à définir théoriquement deux catégories

¹⁶³ L'exercice d'évaluation réalisé dans le cadre de l'équité salariale peut permettre d'identifier certains problèmes d'équité interne. Après avoir complété l'exercice d'équité salariale, des employeurs conviennent donc d'établir (ou de réviser) l'équité interne de leur entreprise.

d'emplois à prédominance masculine, à savoir « contremaître » et « préposé à la maintenance ». En vertu de l'article 13 de la loi, cette comparaison peut aussi être établie « en ayant recours à au moins deux catégories d'emplois à prédominance masculine existant dans une entreprise possédant des caractéristiques similaires à celles de l'entreprise concernée ». L'article 13 de la loi stipule aussi que « le recours à ces catégories d'emplois est soumis à l'approbation de la Commission, sauf s'il fait l'objet d'une entente au sein du comité d'équité salariale ou s'il a lieu dans le cadre d'un programme conjoint d'équité salariale prévu à l'article 32 ». Plusieurs employeurs peuvent aussi se regrouper pour rechercher cette approbation auprès de la Commission.

➤ Commentaire

Dans le cadre de mes interventions, j'ai été confrontée à cette situation à deux reprises au cours de la période 1998-2002. En l'absence de règlement, l'exercice a été reporté et je n'ai pas été sollicitée par la suite pour intervenir dans ces entreprises après l'adoption du règlement par la Commission de l'équité salariale. Toutefois, au cours de la période 2009-2013, j'ai été amenée à fournir de l'assistance à certaines organisations de très petite taille ne comportant, après analyse de la structure des postes, aucune catégorie à prédominance masculine.¹⁶⁴ À première vue, la réalisation d'un exercice d'équité salariale dans ce type d'entreprise ne présente pas de difficulté particulière compte tenu des directives précises contenues dans le règlement défini par la Commission de l'équité salariale. Néanmoins, la démarche apparaît beaucoup plus « fastidieuse » pour les personnes responsables de l'implantation de l'équité salariale en entreprise. En effet, la

¹⁶⁴ Ces entreprises exclusivement « féminines » se retrouvent surtout dans le secteur du commerce de détail (par exemple des salons de coiffure et des restaurants) ou encore dans des organismes à but non lucratif (par exemple les CPE).

création de catégories d'emplois à prédominance masculine « fictives » va complètement à l'encontre des pratiques d'évaluation et de rémunération, essentiellement pragmatiques et empiriques. Ajoutons que, malgré la taille habituellement réduite de ces entreprises « féminisées », le temps consacré à la réalisation de l'exercice s'avère plus long que dans les entreprises comptant à la fois des catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine en raison des diverses recherches et vérifications à faire pour établir les caractéristiques de ces catégories « fictives » adaptées à l'organisation. Selon les commentaires recueillis, la démarche s'avère également plus difficile à expliquer aux personnes salariées puisque les résultats sont issus d'une démarche quasi virtuelle.

5.1.4 Choisir une méthode et des outils d'évaluation des emplois

Trois obligations sont définies dans la loi au regard de la méthode d'évaluation : tenir compte de quatre grands facteurs, soit les qualifications, les responsabilités, les efforts et les conditions de travail; permettre une comparaison des catégories à prédominance féminine avec les catégories à prédominance masculine; mettre en évidence les exigences propres aux catégories féminines et masculines. Aucune autre disposition ne concerne la méthode d'évaluation, à l'exception de l'article 58, qui stipule que le comité d'équité salariale ou, à défaut, l'employeur détermine les outils et élabore une démarche d'évaluation des catégories d'emplois. La Commission de l'équité salariale recommande toutefois l'utilisation d'une méthode par point en référence aux trois obligations définies dans la loi.

En pratique, ces dispositions renvoient à une obligation commune à toutes les démarches d'équité salariale, indépendamment de la taille de l'entreprise, celle de prendre les mesures nécessaires pour éliminer le plus possible les stéréotypes et les préjugés à l'égard du travail féminin. Dans le texte législatif, deux articles

concernent cette obligation. L'article 51 s'adresse aux employeurs dont l'entreprise compte 50 salariés et plus, tandis que l'article 34 concerne les entreprises de moins de 50 salariés, lesquelles n'ont pas l'obligation de se conformer aux quatre étapes d'un programme énoncées dans la loi. Ces articles demandent aux employeurs de s'assurer que la démarche d'équité soit exempte de discrimination fondée sur le sexe.

La Commission de l'équité salariale a énoncé un certain nombre de recommandations relatives au « contrôle des biais sexistes ». En plus de l'utilisation d'outils d'évaluation reflétant les caractéristiques propres aux catégories à prédominance féminine et masculine incluant les aspects souvent négligés des catégories à prédominance féminine, la Commission de l'équité salariale suggère de pondérer la valeur de chacun des facteurs et sous-facteurs en tenant compte des particularités de l'entreprise et des caractéristiques des emplois, tout en évitant de favoriser systématiquement les catégories à prédominance masculine. La Commission recommande également de sensibiliser les personnes qui procéderont à l'évaluation relativement aux biais sexistes, de recueillir des renseignements complets et à jour sur les emplois en fonction des quatre grands facteurs, d'appliquer les outils de façon objective et uniforme et, enfin, d'évaluer les emplois et non leurs titulaires ou les salaires qui leur sont attribués (CES, *Info-Équité*, mai 2001).

➤ Commentaire

Dès l'entrée en vigueur de la loi en 1997, ma préoccupation a été de développer des outils à la fois rigoureux et simples d'utilisation, tant dans les petites entreprises, ayant peu de ressources sur le plan de la gestion des emplois et de la rémunération, que dans les organisations de plus grande taille disposant de ressources spécialisées.

Après une analyse de la littérature relative à l'équité salariale et un examen approfondi des divers outils d'évaluation existants,¹⁶⁵ incluant des études qualitatives et quantitatives,¹⁶⁶ je me suis donc engagée dans l'élaboration d'un processus d'évaluation ayant comme matériau central un questionnaire prédéfini s'appliquant aux catégories d'emplois à prédominance féminine et aux catégories à prédominance masculine.¹⁶⁷ Tout en voulant faciliter la tâche aux gestionnaires responsables de l'implantation de l'équité salariale, je souhaitais développer une mesure des emplois qui permette aux personnes salariées de participer à la démarche d'équité, en particulier lors de l'étape de l'évaluation des emplois.

Dans le processus que j'ai développé, des mesures de contrôle des biais sexistes sont intégrées aux outils. Ces mesures m'ont permis de formuler certaines mises en garde en cours de démarche, sans procéder à une longue session de sensibilisation souvent impossible à réaliser faute de temps, en particulier dans les petites entreprises. Mais, j'ai dû me rendre compte que, malgré les explications fournies, la notion de biais sexiste demeurerait complexe et ambiguë, en particulier au regard de la méthode d'évaluation des emplois. De l'avis d'un certain nombre de gestionnaires, le fait de procéder à un exercice d'évaluation systématique suffit à assurer « un contrôle des biais sexistes ».

¹⁶⁵ Il s'agit notamment des documents provenant de la Commission de l'équité salariale de l'Ontario et de la Commission canadienne des droits de la personne. Les analyses faites par Dominique Gaucher (1994 et 1996) ont également été examinées. Pour une présentation détaillée des différentes méthodes d'évaluation, voir Thériault et St-Onge (2000, chapitre 6); Gaucher (1994, p. 118-126).

¹⁶⁶ Ces études qualitatives ont été réalisées par le Groupe de recherche et d'analyse en méthodologie en management (GRAMM) de l'Université du Québec en Outaouais (UQO). Voir Gauthier et Rancourt (2000).

¹⁶⁷ On retrouve ce questionnaire d'évaluation prédéfini, auquel est joint un exemple de pondération des facteurs et sous-facteurs, en annexe 3.

- Un questionnaire d'évaluation prédéfini

À la différence du traditionnel questionnaire d'analyse de poste qui sert à colliger différentes informations sur les emplois en prévision de leur évaluation ultérieure, le questionnaire prédéfini dont il est question ici sert à la fois de grille d'évaluation et d'outil de collecte d'information sur les emplois.¹⁶⁸ Afin de cerner le plus grand nombre possible de caractéristiques d'emplois souvent fort différentes quant à la nature des tâches et responsabilités, il comprend près d'une vingtaine d'énoncés de questions représentant autant de sous-facteurs se rapportant à l'une ou l'autre des grandes dimensions prescrites dans la loi, à savoir les qualifications, les responsabilités, les efforts et les conditions de travail. Il s'agit donc exclusivement de questions fermées, demandant de choisir parmi un nombre d'énoncés déjà définis en référence à un ensemble d'éléments du travail en vue de rendre compte de caractéristiques spécifiques et mesurables et de réduire le plus possible les possibilités d'interprétation.¹⁶⁹ De plus, afin d'assurer la plus grande neutralité possible de l'outil d'évaluation, les échelles sont uniformes (choix de réponse de 1 à 7 pour tous les énoncés). Tout en favorisant une interprétation constante pour tous les sous-facteurs, l'uniformité des échelles permet une comparaison des moyennes entre les catégories à prédominance féminine et masculine pour tous les sous-facteurs, ce qui permet un contrôle rapide des biais sexistes dans le processus d'évaluation. En effet, les emplois occupés par les hommes ou par les femmes étant

¹⁶⁸ Les travaux de l'Américain McCormick et son équipe (Purdue Research Foundation, 1969) peuvent être considérés comme les précurseurs de ce type de questionnaire, défini aussi comme la méthode du questionnaire structuré. (www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD)

¹⁶⁹ Traditionnellement, en matière d'évaluation des emplois, il était courant de proposer différents modes de collecte d'information, soit l'entrevue, l'observation ou le questionnaire, celui-ci pouvant comporter des questions ouvertes ou fermées ou, encore, une combinaison des deux. Les questions ouvertes sont plus faciles à élaborer mais leur traitement devient souvent très complexe compte tenu des différences au niveau des exigences des emplois ainsi que dans la manière de s'exprimer des répondants. Les réponses à des questions ouvertes fournissent ainsi une information encore plus subjective.

souvent différents sur le plan du contenu et des exigences, certains sous-facteurs permettent d'attribuer davantage de valeur soit aux catégories à prédominance féminine, soit aux catégories à prédominance masculine. Le contrôle des biais sexistes consiste à assurer d'un équilibre dans la pondération attribuée aux sous-facteurs « féminins » et « masculins ».

➤ Commentaire

Comme je l'avais anticipé, dans les entreprises comptant plus de 100 salariés, le questionnaire a fait l'objet d'un examen détaillé par les membres des comités d'équité et différentes modifications ont été apportées au terme d'échanges et de discussions sur la mission de l'entreprise, les caractéristiques de l'organisation du travail et la configuration des postes. Sans modifier la structure globale du questionnaire, des énoncés de questions ont été ajoutés, retirés ou reformulés. Par la suite, un test a été effectué pour vérifier si l'adaptation faite par le comité rendait compte de l'ensemble des caractéristiques des catégories d'emplois concernées par la démarche d'équité salariale. Ce test permettait également de vérifier la compréhension des énoncés de questions de la part des répondants.

En revanche, dans les petites entreprises sélectionnées, en particulier au cours de la période 2009-2013 (tableau 5.2), l'examen du questionnaire a été relativement bref et très peu de modifications ont été apportées, lesquelles consistaient surtout à retirer certains énoncés de questions au moment de la validation des résultats. Après avoir pris connaissance du questionnaire, la plupart des personnes responsables convenaient de l'utiliser tel quel. Il faut toutefois noter que j'ai amendé le questionnaire au cours des années, à la lumière de ma pratique sur le terrain. Ainsi, au cours de la période 1998-2002, j'ai défini une version « allégée » du questionnaire (17 sous-facteurs plutôt que 20) à l'intention des entreprises de

moins de 50 salariés. Quant aux entreprises sélectionnées se référant à la période 2009-2013, le questionnaire prédéfini comportait 18 sous-facteurs. C'est cette dernière version qui est jointe en annexe 3.

5.1.5 Évaluer les catégories d'emplois

Jusqu'à présent, il a surtout été question de la méthode et des outils d'évaluation relevant de la deuxième étape d'un programme d'équité salariale énoncée dans la loi. Nous passons maintenant à la démarche d'évaluation proprement dite des catégories à prédominance féminine et masculine préalablement identifiées, à savoir l'attribution d'une valeur numérique à différents emplois sur la base de leurs exigences. Au terme de cette étape, on obtient une cote globale numérique validée pour chacune des catégories et il est alors possible de mettre en relation la valeur relative des emplois avec les salaires qui leur sont attribués afin d'estimer les écarts salariaux discriminatoires. L'exercice est plus ou moins long selon la taille de l'entreprise et le nombre de catégories d'emplois. Mais dans tous les cas, il s'agit d'une tâche délicate qui exige une bonne connaissance du contenu et des exigences des emplois, en particulier lorsqu'il s'agit d'atteindre l'équité salariale, puisque l'enjeu est de réaliser une évaluation non sexiste afin de reconnaître de manière plus adéquate le travail des femmes.¹⁷⁰

- La collecte d'information

En raison du caractère essentiellement subjectif du processus d'évaluation des emplois, qui consiste à porter un jugement sur leur valeur relative, la qualité de l'information recueillie sur une catégorie d'emploi dépend non seulement de la

¹⁷⁰ Il ne faut pas confondre le nombre de salariés avec le nombre de catégories, lesquelles supposent un certain regroupement des postes de travail. Dans les petites entreprises, il peut toutefois y avoir plusieurs catégories à titulaire unique.

précision et de l'exactitude des informations recueillies mais également de la diversité des « regards » posés sur le travail. Dans les entreprises avec comité, cette condition a pu être respectée puisque des questionnaires ont été complétés à la fois par les employés et les supérieurs immédiats, puis révisés par la suite par les membres du comité d'équité salariale dans le cadre de l'étape de la validation. Toutefois, dans les plus petites entreprises, la participation des salariés au processus d'évaluation a été exceptionnelle. En effet, dans la plupart des entreprises comptant moins de 100 salariés, le questionnaire a été complété uniquement par des représentants de la direction de l'entreprise (un questionnaire par catégorie d'emploi).

➤ **Commentaire**

Lors de ma présentation de la démarche dans une entreprise, indépendamment de sa taille, je prenais toujours le temps de souligner qu'une participation des personnes salariées à la collecte d'information sur les emplois favorise l'obtention d'une information exacte et représentative de la réalité des postes de travail ainsi que l'adhésion du personnel aux résultats de la démarche. Malgré cela, je n'ai pas été en mesure d'atteindre mon objectif au regard de la participation des employés à l'évaluation de leur poste dans les entreprises comptant moins de 100 salariés qui n'avaient pas l'obligation d'instituer un comité d'équité en vertu de la loi.

Plusieurs dirigeants m'ont indiqué qu'il leur était impossible de dégager du temps de travail et de mobiliser leur personnel pour compléter le questionnaire, d'autant qu'ils n'étaient pas tenus de procéder de cette manière en vertu de la loi. En réalité, la plupart des employeurs recherchaient la façon la plus simple de se conformer à la loi et, en ce sens, la participation des salariés à la collecte d'information semblait constituer une contrainte qui venait compliquer et retarder le déroulement de la

démarche. Néanmoins, plusieurs anticipaient la difficulté de devoir porter un jugement sur les différents emplois. Un certain nombre de dirigeants ont donc accepté de s'adjoindre d'autres personnes pour compléter les questionnaires d'évaluation.

Par ailleurs, dans les entreprises ayant institué un comité d'équité, l'administration du questionnaire aux employés et aux supérieurs a été vécue difficilement, malgré les directives que je leur avais transmises lors d'une session de formation. En particulier, l'organisation de séances de groupe sur le temps de travail a posé des problèmes : manque de disponibilité des salariés, difficulté de remplacement, confusion d'horaire, surcharge de travail, etc. Sans parler de la réticence de salariés provenant de catégories d'emplois à prédominance masculine à compléter le questionnaire. Ainsi, certains affirmaient ne pas voir « l'intérêt » de cette opération et soulignaient que le questionnaire était trop subjectif et trop compliqué à répondre. Si cette réticence peut être associée à la faible scolarisation de plusieurs employés de production, je me suis également rendue compte que les salariés des catégories à prédominance masculine étaient conscients du fait que dans le cadre de la *Loi sur l'équité salariale*, ils n'avaient droit à aucun ajustement salarial dans la mesure où leurs salaires, réputés exempts de discrimination, sont utilisés à titre de « comparateurs » à l'égard des catégories d'emplois à prédominance féminine.¹⁷¹

- La validation

Les réponses au questionnaire représentent en réalité une première évaluation, laquelle doit être validée. Une fois la compilation des réponses complétée, la

¹⁷¹ Il faut distinguer entre la notion de catégorie d'emploi à prédominance masculine et la présence des hommes dans les catégories d'emplois à prédominance féminine. Dans ce dernier cas, les hommes peuvent recevoir des ajustements salariaux.

validation permet aux personnes responsables de procéder à leur propre évaluation et de s'assurer que les cotes attribuées par les employés et les supérieurs immédiats correspondent à ce qui est vécu dans la réalité de l'entreprise et de l'organisation du travail. La validation consiste à examiner la compilation des réponses au questionnaire et à confirmer (ou modifier) les cotes attribuées à chacun des énoncés de questions. C'est donc la cote « validée » qui servira de référence dans les feuilles de résultats du gestionnaire de données (sur fichier Excel).¹⁷²

Lorsqu'elle est effectuée en comité d'équité salariale, la validation peut être considérée comme l'étape la plus exigeante d'un exercice d'évaluation en raison des dimensions techniques et stratégiques constamment présentes. Chacun des membres du comité doit s'impliquer afin d'assurer la bonne marche des travaux lesquels exigent une attention soutenue durant de nombreuses heures. Le temps requis est généralement fonction du nombre de catégories d'emplois et de la qualité des informations recueillies. Mais il dépend aussi de la dynamique du comité, l'objectif étant de réaliser un consensus entre les personnes qui représentent les salariés et celles qui représentent la direction ainsi qu'entre les différents groupes (cadres intermédiaires, professionnels, techniciens, etc.) ou encore, entre personnes syndiquées et non syndiquées. De plus, chacun des membres doit jouer le double rôle d'évaluateur et de représentant, soit de la direction, soit d'un groupe de salariés occupant des catégories à prédominance féminine ou à prédominance masculine.

¹⁷² Lors de la validation, les questionnaires complétés sont habituellement disponibles pour consultation ainsi que, dans la mesure du possible, les descriptions de tâches existantes.

➤ Commentaire

Dans les plus grandes entreprises, la validation a été effectuée dans le cadre du comité d'équité salariale à la suite d'une session de formation. La grande majorité des personnes qui ont pris part à la validation ont fait état de son caractère laborieux malgré les directives reçues. Selon les besoins exprimés par les membres des comités d'équité, j'ai participé à quelques-unes ou à l'ensemble des sessions de travail relatives à la validation. Différents membres ont souligné l'importance de la présence d'une personne-ressource extérieure en vue de maintenir le cap sur l'objectif de l'exercice et de s'assurer, notamment pour les catégories d'emplois à titulaire unique, de bien évaluer les exigences du poste et non pas la performance de l'individu. Toutefois, j'ai noté que, malgré une expérience limitée à titre « d'évaluateurs », certains personnes avaient tendance à faire abstraction des réponses au questionnaire faites par les employé-es et les supérieurs immédiats. Certes, cela témoigne du caractère essentiellement subjectif de l'évaluation des emplois, mais selon des commentaires formulés par certains membres, cette attitude traduit aussi une insécurité face à la perspective de devoir évaluer les postes d'autres personnes ainsi que leur propre poste.

Dans les petites entreprises sans comité, l'étape de la validation s'est avérée beaucoup plus rapide étant donné l'absence de débats propres au contexte « paritaire » du comité d'équité salariale. À l'exception de quelques entreprises où le personnel a été invité à répondre au questionnaire, ce sont des représentants de la direction qui se sont chargés de compléter un questionnaire pour chacune des catégories d'emplois dans ces entreprises. La validation a consisté à examiner le tableau synthèse de la compilation des réponses au questionnaire dans le gestionnaire de données pour en vérifier la cohérence. Dans chacune des

entreprises, j'ai assisté les personnes responsables lors de cette étape : analyse détaillée des résultats, vérification de la constance et de l'uniformité dans les cotes attribuées, identification des biais sexistes. Sans oublier les échanges et discussions avec les personnes responsables afin de justifier les cotes attribuées et d'en assurer la cohérence.

- Pondération des facteurs et calcul de la valeur des emplois

En règle générale, les quatre facteurs d'évaluation énoncés dans la loi (qualifications, responsabilités, efforts et conditions de travail), de même que les différents sous-facteurs qui s'y réfèrent, n'ont pas la même importance. Comme le montre l'annexe 3, l'établissement de « coefficients de pondération », soit un pourcentage sur 100, à chacun des facteurs et sous-facteurs complète donc la grille d'évaluation et permet d'opérer explicitement le lien entre les caractéristiques et exigences des emplois et leur importance sur le plan salarial au regard de la mission de l'entreprise. En effet, lorsque les coefficients de pondération sont appliqués aux différents facteurs et sous-facteurs, la valeur relative de chacune des catégories à prédominance féminine et à prédominance masculine se trouve définie.

➤ Commentaire

Dans les entreprises de 100 salariés et plus ainsi que dans les entreprises syndiquées comptant entre 50 et 99 salariés ayant mis sur pied un comité d'équité salariale, la pondération était définie par les membres du comité dans le cadre d'une session de formation, puis elle était révisée et inscrite dans le gestionnaire de données une fois l'étape de la validation terminée. Il est à noter que dans les cinq entreprises sélectionnées de 100 salariés et plus pour la période de 1998-2002, toutes syndiquées, les représentants de la direction ont demandé à voir les feuilles de

résultats avant d'en discuter en comité. Dans trois d'entre elles, des changements ont été effectués à certains coefficients de pondération définis, lesquels ont par la suite été discutés en comité.

Dans les entreprises sans comité, je soumettais une hypothèse de pondération aux personnes responsables de la démarche aux fins de discussion. Une fois l'hypothèse de pondération établie, je l'intégrais à la feuille-synthèse de résultats du gestionnaire de données. Dans mon processus, une compilation automatique est effectuée par le gestionnaire de données et une cote globale (variant potentiellement de 100 à 700) est attribuée à chacune des catégories d'emplois évaluées. Lors du traitement informatique des résultats, les cotes attribuées à chacun des énoncés de questions sont pondérées et agrégées afin de produire une cote globale qui correspond au total des points attribués à chacune des catégories d'emplois.

5.1.6 Estimer les écarts salariaux discriminatoires

Après avoir défini un pointage global pour chacune des catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine, la rémunération est inscrite sur la feuille-synthèse des résultats dans le gestionnaire de données. En prenant connaissance des résultats globaux, l'employeur (ou le comité) est donc en mesure de faire une première estimation des écarts salariaux discriminatoires. Celle-ci consiste à comparer la rémunération des catégories d'emplois à prédominance féminine à celle des catégories à prédominance masculine afin de vérifier si des différences de rémunération sont observables entre des catégories d'emplois de valeur égale ou comparable. Avant de procéder à l'estimation des écarts, il faut donc au préalable définir la rémunération conformément aux dispositions de la loi.

- La définition de la rémunération

Dans le cadre de la loi québécoise, la rémunération d'une catégorie d'emploi correspond au taux ou à l'échelle de salaire maximum des emplois qui y sont regroupés. De plus, aux fins de l'estimation des écarts salariaux, la loi demande de tenir compte de la rémunération flexible ainsi que des avantages à valeur pécuniaire si ces éléments ne sont pas également accessibles aux catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine, tels les indemnités et primes, les régimes de retraite et les avantages hors salaire. Par contre, certaines différences ne sont pas considérées dans la mesure où elles ne sont pas liées à la discrimination selon le sexe, notamment l'ancienneté, une affectation à durée déterminée, une pénurie de main-d'œuvre qualifiée (art. 65 à 67).

➤ Commentaire

Les difficultés rencontrées à cette étape découlent surtout du nombre élevé de détails à considérer, notamment les éléments à inclure ou à exclure et les divers calculs à faire. Dans les plus grandes entreprises, surtout celles qui sont syndiquées, ce calcul s'effectue assez facilement puisque les éléments de rémunération sont déjà explicités dans une politique salariale. Mais dans les entreprises de moins de 100 salariés, en majorité non syndiquées et ne comportant pas de service des ressources humaines, cette étape comporte davantage de difficultés en l'absence d'échelles salariales clairement définies. En réalité, les employeurs des petites entreprises consentent à structurer davantage la gestion de la rémunération lorsqu'ils n'arrivent plus à « gérer au cas par cas », ce qui se produit habituellement lors d'une croissance de l'entreprise générant une augmentation du nombre de salariés.

- Le choix d'une méthode d'estimation des écarts salariaux

La loi québécoise permet l'utilisation de différentes méthodes pour estimer les écarts salariaux discriminatoires, dont principalement une méthode dite « globale » et une autre dite « individuelle ».¹⁷³ Dans la méthode individuelle, il s'agit de comparer la rémunération de deux catégories d'emplois ayant obtenu sensiblement le même nombre de points. S'il y a un écart, la rémunération de la catégorie à prédominance féminine sera relevée au niveau de la rémunération de la catégorie à prédominance masculine. Lorsqu'il y a plusieurs catégories à prédominance masculine de même valeur, on utilise la moyenne de la rémunération de ces catégories pour faire la comparaison. La méthode globale, quant à elle, suppose que l'on trace une ligne (ou courbe) de tendance salariale des catégories à prédominance masculine à l'aide de « méthodes statistiques ».¹⁷⁴ À la différence de la méthode individuelle, l'approche globale permet de déterminer les ajustements salariaux requis même si aucune catégorie à prédominance féminine n'a obtenu un nombre de points équivalent à celui d'une catégorie à prédominance masculine.

Mais indépendamment de la méthode choisie, la loi demande d'utiliser la même méthode pour toutes les catégories d'emplois à prédominance féminine. D'un autre côté, tous les écarts salariaux ne sont pas discriminatoires. Dans un exercice d'équité, l'écart salarial « non justifié » désigne la différence de rémunération entre les catégories d'emplois à prédominance féminine et celles à prédominance

¹⁷³ Toutefois, depuis les amendements de 2009, d'autres méthodes d'estimation des écarts peuvent être autorisées par la Commission sur demande d'un employeur.

¹⁷⁴ La méthode la plus courante pour tracer la ligne (ou courbe) de tendance salariale est l'analyse de régression, « méthode statistique » qui permet d'obtenir une ligne où est minimisée la distance au carré entre chacun des points et la ligne. Dans l'équité salariale, la ligne de tendance salariale comprend exclusivement les données des catégories à prédominance masculine.

masculine ayant obtenu un nombre comparable de points au terme de l'exercice d'évaluation.

➤ **Commentaire**

Dans mon processus, une ligne de tendance salariale est automatiquement tracée à partir des données sur la valeur des catégories d'emplois (total des points) et des taux de rémunération enregistrés sur la feuille synthèse de résultats du gestionnaire de données. Cette façon de procéder permet d'obtenir rapidement un aperçu global de la position relative des catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine au regard de leur rémunération et, par la suite, de choisir la méthode d'estimation qui convient le mieux à la réalité de l'entreprise.

En réalité, c'est surtout la définition des différentes composantes de la rémunération qui a soulevé des difficultés chez les dirigeants des entreprises sélectionnées comptant moins de 50 salariés. Sans pouvoir se référer à une politique salariale clairement définie et à des pratiques de rémunération formalisées comme dans les grandes entreprises, ces dirigeants doivent tout de même procéder à une systématisation de leurs pratiques. En ce sens, une longue analyse a parfois été nécessaire avant de déterminer le taux de rémunération qui sera inscrit sur la feuille de résultats d'évaluation et qui servira à l'estimation des écarts salariaux.

Quant à la méthode d'estimation des écarts salariaux, son choix m'est apparu surtout motivé par la situation organisationnelle de l'entreprise. Ainsi, dans l'une des entreprises où la méthode globale d'estimation des écarts a été appliquée, il s'avérait que la méthode de comparaison par paire ne permettait pas de comparer adéquatement chacune des catégories à prédominance féminine en raison du faible nombre de catégories à prédominance masculine eu égard aux catégories à

prédominance féminine. Dans une autre entreprise, les catégories d'emplois à prédominance masculine considérées dans la démarche d'équité désignaient en totalité des emplois syndiqués de production soumis à une structure salariale dite « aplatie » faisant en sorte qu'un même taux était attribué à l'ensemble des emplois indépendamment des exigences des divers postes de travail. Il va sans dire que ce type de structure se concilie difficilement avec les résultats d'une démarche d'évaluation qui vise à hiérarchiser les emplois. Après analyse, il a donc été convenu de retenir la méthode de comparaison par paire afin d'éviter d'importantes distorsions au regard de l'équité interne pouvant donner lieu à une révision de la structure salariale.

Dans tous les cas, le choix de la méthode d'estimation des écarts a requis un certain temps d'analyse de la part des personnes responsables (ou du comité) afin d'évaluer l'impact des ajustements possibles, en particulier au cours de la période 2009-2013 alors que les employeurs retardataires devaient, le cas échéant, planifier des versements rétroactifs et ce, sans possibilité d'étalement, en vertu des modifications législatives adoptées en 2009.

5.1.7 Déterminer les ajustements salariaux requis

La détermination des ajustements salariaux requis est en quelque sorte la conclusion de toute démarche d'équité salariale. En pratique, le calcul de ces ajustements s'effectue lors du choix de la méthode d'estimation des écarts. Si ces ajustements peuvent différer selon la méthode d'estimation retenue, le choix de l'une ou l'autre méthode ne doit cependant pas pénaliser systématiquement les catégories d'emplois à prédominance féminine et les priver de leur droit d'obtenir un correctif salarial. Les tableaux 5.3 et 5.4 présentés ci-après montrent d'ailleurs que les ajustements salariaux effectués dans les entreprises sélectionnées aux fins

de la présente recherche ne sont pas nécessairement corrélés au choix d'une méthode d'estimation des écarts.

Tableau 5.3

Nombre d'entreprises sélectionnées ayant effectué des ajustements
selon la méthode d'estimation des écarts et la présence de syndicat
(1998-2002)

	10-49 salariés 5 entreprises	50-99 salariés 5 entreprises	100-300 salariés 5 entreprises	Total 15 PME
Méthode individuelle d'estimation des écarts	2	4	2	8
Méthode globale d'estimation des écarts	3	1	3	7
Ajustements salariaux	3	4	5	12
Présence de syndicat(s)	2	2	5	9

Tableau 5.4

Nombre d'entreprises sélectionnées ayant effectué des ajustements
selon la méthode d'estimation des écarts et la présence de syndicat
(2009-2013)

	10-49 salariés 8 entreprises	50-99 salariés 2 entreprises	Total 10 PME
Méthode individuelle d'estimation des écarts	5	1	6
Méthode globale d'estimation des écarts	3	1	4
Ajustements salariaux	4	1	5
Présence de syndicat(s)	2	-	2

Mentionnons d'abord que les employeurs regroupant du personnel syndiqué ont été plus nombreux que ceux des entreprises non syndiquées à avoir versé des ajustements salariaux au cours de la période 1998-2002, en particulier dans les entreprises comptant plus de 100 salariés tenues de mettre sur pied un comité d'équité salariale. Au cours de la période 2009-2013, des ajustements ont été versés dans cinq entreprises, dont deux entreprises syndiquées comptant moins de 50 salariés.

Le tableau 5.3 montre également qu'au cours de la période 1998-2002, les employeurs ayant appliqué la méthode globale d'estimation des écarts sont plus nombreux à avoir effectué des ajustements salariaux que ceux qui ont choisi la méthode individuelle. Mais la situation est différente en ce qui a trait aux entreprises ciblées au cours de la période 2009-2013, lesquelles sont d'ailleurs moins nombreuses et de plus petite taille. En effet, comme le montre le tableau 5.4, les employeurs semblent à peu près également partagés entre la méthode individuelle et la méthode globale d'estimation des écarts.

Par ailleurs, mentionnons que les correctifs salariaux, dans la période 2009-2013 comme dans celle de 1998-2002, concernent des catégories d'emplois se référant à des postes de soutien administratif (commis, secrétaire administrative et comptable), ainsi qu'à des postes affectés au service à la clientèle. Rappelons que la grande majorité des entreprises sélectionnées comptent davantage de catégories d'emplois à prédominance masculine que de catégories à prédominance féminine. Les ajustements salariaux ne concernent donc pas un grand nombre de personnes salariées, de sorte que les coûts administratifs générés par l'implantation de l'équité

salariale se sont avérés, surtout dans les plus petites entreprises, supérieurs aux sommes déboursées pour effectuer les correctifs requis.¹⁷⁵

- Finalisation de la démarche

La définition des modalités d'ajustements constitue la dernière étape d'un programme d'équité salariale tel qu'énoncé dans la loi. Indépendamment de la taille de l'entreprise, cette étape relève de la seule responsabilité de l'employeur (après consultation du comité, le cas échéant). La principale décision à prendre est celle d'étaler ou non le versement des ajustements. En ce qui concerne les entreprises considérées dans le cadre de cette recherche, environ la moitié d'entre elles ont fait le choix d'étaler le versement des ajustements salariaux sur quatre ans comme le permet la loi.

➤ Commentaire

Dans le cadre de mes interventions d'assistance aux entreprises, en particulier celles de moins de 50 salariés, j'ai offert aux personnes responsables la possibilité de structurer davantage leur rémunération, sur la base des résultats d'évaluation en établissant des intervalles de points permettant la définition d'échelles salariales. Aux fins de l'équité salariale, l'établissement d'intervalles n'est pas obligatoire, mais il peut se révéler utile dans le cas où l'employeur décide de procéder par la suite à une démarche d'équité interne. En ce sens, au terme d'un exercice d'évaluation, les catégories d'emplois qui ont des valeurs rapprochées sont souvent regroupées en tranches (ou intervalles) de points afin de constituer des classes d'emplois. Les

¹⁷⁵ Lors des audiences parlementaires de 2009, les associations patronales, notamment la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), ont fait état des coûts administratifs élevés pour la réalisation de l'équité salariale dans les entreprises. En réalité, ces coûts peuvent être très variables selon les personnes-ressources ou les sociétés conseil auxquelles peuvent avoir recours les dirigeants de PME.

emplois qui se situent dans un même intervalle de points sont par la suite considérés être de même valeur et donc appartenir à la même échelle de salaire.

Des intervalles de points ainsi que des classes d'emplois et de salaire ont donc été établies dans certaines entreprises au terme de l'exercice d'évaluation des emplois. Toutefois, la plupart des dirigeants des entreprises de moins de 50 salariés n'ont pas souhaité structurer davantage leur rémunération, notamment ceux du secteur de la construction qui disaient n'avoir aucun pouvoir sur la détermination des salaires des « ouvriers certifiés ».

5.1.8 Évaluer le maintien de l'équité salariale

Le maintien de l'équité salariale est une obligation corollaire à celle d'implanter l'équité salariale et traduit en quelque sorte son caractère permanent. La présence de cette obligation indique également qu'un premier exercice d'équité ne suffit pas et que sans une vigilance continue, des écarts salariaux discriminatoires peuvent resurgir. Avant les amendements de 2009, la loi stipulait que l'employeur devait maintenir l'équité salariale dans son entreprise après avoir réalisé un premier exercice (art. 40). Aucune modalité n'était toutefois précisée au-delà de l'énumération d'un certain nombre de circonstances dans lesquelles l'obligation de maintien s'applique, notamment lors de la création de nouveaux emplois ou à la suite de modifications aux emplois existants ou encore, lors de la négociation ou du renouvellement d'une convention collective. Depuis les amendements à la loi adoptés en 2009, les employeurs ne sont plus obligés de maintenir l'équité salariale de manière continue dans leur entreprise. Ils doivent plutôt procéder à une révision quinquennale de la situation afin de vérifier si de nouveaux écarts salariaux discriminatoires se sont créés. Si tel est le cas, l'employeur doit apporter les correctifs qui s'imposent (sans rétroactivité).

Tout en énumérant les tâches des employeurs à l'égard du maintien de l'équité salariale dans leur entreprise, notamment en ce qui concerne l'affichage,¹⁷⁶ les nouvelles dispositions adoptées en 2009 introduisent davantage de souplesse. En effet, l'employeur a le choix de la procédure : « par lui seul, par un comité de maintien de l'équité salariale, conjointement par lui et l'association accréditée, et ce, sans égard à la taille de son entreprise » (article 76.2). La loi précise aussi qu'aucune plainte n'est possible pour un employeur qui effectue cette évaluation conjointement avec l'association accréditée ou avec un comité de maintien de l'équité salariale.¹⁷⁷ Cependant, dans le cas où un employeur effectue seul cette évaluation, une plainte peut être déposée à la Commission de l'équité salariale par une association accréditée ou une personne salariée alléguant que l'évaluation du maintien n'est pas faite conformément à la loi.

Comme le souligne la Commission de l'équité salariale dans son Guide détaillé, (CES, 2011, p. 80) c'est la situation particulière de l'entreprise qui influence les modalités de l'évaluation du maintien et, surtout, l'ampleur et le nombre de changements survenus depuis l'implantation de l'équité salariale : création de nouveaux emplois, modification au contenu des emplois existants, nouvelle structure salariale, augmentations différentes selon les groupes d'employés, nouvelle convention collective, etc. Tous les changements qui surviennent dans une entreprise n'ont donc pas une incidence sur le maintien de l'équité salariale. Ce sont les changements qui concernent soit la valeur relative des emplois, soit leur

¹⁷⁶ Lors de l'évaluation du maintien de l'équité salariale, l'affichage doit comprendre : la liste des catégories d'emplois et leur prédominance sexuelle, les ajustements salariaux s'il y a lieu, les modalités de versement, les droits et recours des personnes salariées.

¹⁷⁷ Le comité de maintien n'est pas la reprise ou la continuité du comité d'équité salariale mis en place lors de l'implantation. Il s'agit d'un nouveau comité. Toutefois, les règles concernant sa composition et son fonctionnement sont les mêmes que celles décrites pour le comité d'équité salariale lors de l'implantation de l'équité salariale.

rémunération qui ont une incidence sur le maintien de l'équité salariale dans la mesure où ils peuvent créer de nouveaux écarts salariaux discriminatoires.

En réalité, c'est surtout après l'adoption des modifications législatives en 2009, parmi lesquels se trouve l'obligation de procéder à une évaluation périodique du maintien de l'équité salariale, que les employeurs se sont sentis davantage interpellés par cette obligation de maintien. Tous les employeurs qui avaient complété un premier exercice d'équité salariale en 2001 avaient d'ailleurs l'obligation de procéder à une évaluation du maintien au plus tard le 31 décembre 2010. Quelques employeurs ont ainsi demandé de l'assistance afin de procéder à l'évaluation du maintien de l'équité salariale dans leur entreprise.

Comme le montre le tableau 5.5 présenté en page suivante, il s'agit de quatre entreprises de 100 salariés et plus et d'une petite entreprise comptant de 50 à 99 salariés. Ces entreprises oeuvrent dans le secteur manufacturier et dans le secteur des services, incluant le secteur de la construction. On note une présence syndicale dans quatre entreprises.¹⁷⁸

¹⁷⁸ Il est à noter que deux entreprises sur cinq présentées au tableau 5.5 faisaient partie du premier groupe de référence (tableau 5.1 - période 1998-2002). Il s'agit de l'entreprise de construction qui compte de 50 à 99 salariés et de l'entreprise du secteur des loisirs.

Tableau 5.5
Quelques caractéristiques de PME ayant procédé à
l'évaluation du maintien de l'équité salariale

Secteur d'activité	Nombre de catégories masculines	Nombre de catégories féminines	Nombre catégories mixtes	Présence d'une DRH*	Présence de syndicat(s)	Méthode d'estimation des écarts	Ajustements salariaux
Construction	31	6	-	Oui	Oui	Individuelle	Oui
Construction (50-99)	19	5	-	Non	Oui	Individuelle	Oui
Transformation	34	4	-	Non	Oui	Globale	Non
Services aux ménages	22	5	-	Non	Oui	Individuelle	Oui
Loisirs	21	13	4	Non	Non	Globale	Non

*Direction des ressources humaines

➤ Commentaire

Dans deux de ces entreprises, soit dans l'entreprise du secteur de la construction de plus de 100 salariés et celle de services aux ménages, j'ai dû reprendre avec les gestionnaires concernés l'identification des catégories d'emplois à prédominance ainsi que l'étape de l'évaluation des emplois étant donné l'impossibilité d'utiliser la documentation du premier exercice, dont aucune version électronique n'avait été sauvegardée. De plus, de nombreux changements étaient survenus dans l'entreprise depuis 2001, notamment la création de divers postes et le remplacement de plusieurs titulaires de poste (dont les personnes responsables de la démarche d'équité réalisée en 2001), sans parler de la révision des tâches et des salaires d'un certain nombre de postes. L'évaluation du maintien de l'équité salariale s'est donc avérée longue et complexe.

Dans les trois autres entreprises, la démarche a été beaucoup plus rapide car la direction avait conservé l'ensemble de la documentation utilisée lors du premier

exercice d'équité, lequel avait été réalisé à l'aide du questionnaire d'évaluation prédéfini et du gestionnaire de données que j'avais développé. Un questionnaire a été complété pour chacune des nouvelles catégories d'emplois identifiées depuis l'établissement du programme d'équité en 2001 et par la suite, les résultats d'évaluation ont été compilés dans le gestionnaire de données, puis ils ont été révisés en intégrant les nouvelles catégories d'emplois et les taux de salaires mis à jour. En ce qui concerne la nouvelle estimation des écarts salariaux requise aux fins de l'évaluation du maintien, la méthode individuelle (comparaison par paire ou par valeur proportionnelle) a été appliquée dans quatre entreprises, une seule ayant eu recours à la ligne de tendance salariale. Au terme de l'évaluation du maintien, les trois employeurs ayant eu recours à la méthode individuelle d'estimation des écarts ont versé des ajustements salariaux comme le montre le tableau 5.5.

Aucun des employeurs concernés n'a voulu instituer de comité comme le permet la loi amendée. D'entrée de jeu, ces dirigeants ont dit souhaiter se conformer aux dispositions législatives concernant le maintien de l'équité salariale le plus simplement et rapidement possible. L'un d'entre eux m'a d'ailleurs confié qu'il n'avait pas l'intention de recommencer la « saga » du premier exercice.

5.1.9 Afficher les résultats

La *Loi sur l'équité salariale* prévoit des affichages obligatoires pour permettre au personnel de demander des renseignements additionnels ou de faire des commentaires, soit au comité d'équité salariale, soit à l'employeur, selon le cas (articles 75 et 76). Les dispositions relatives à l'affichage ont été redéfinies lors des amendements de 2009. Dans les entreprises de 50 salariés et plus tenues d'établir un programme d'équité salariale selon les quatre étapes définies dans la loi, deux affichages sont requis. Un premier affichage doit avoir lieu après la deuxième étape

du programme d'équité, lequel doit contenir la liste des catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine ainsi que la description de la méthode, des outils et de la démarche d'évaluation. Le deuxième affichage a lieu à la fin de l'exercice complet de l'implantation et doit rendre compte des écarts identifiés ainsi que des correctifs salariaux effectués, ainsi que des modalités de versement de ces correctifs.

Dans les entreprises de moins de 50 salariés, un seul affichage est requis à la fin de l'exercice, soit après la définition des correctifs salariaux et des modalités de leur versement. Depuis les modifications législatives de 2009, cet affichage doit comprendre un sommaire de la démarche suivie, la liste des catégories d'emplois à prédominance féminine identifiées dans l'entreprise et celle des catégories d'emplois à prédominance masculine ayant servi de comparateurs ainsi que le montant des ajustements à verser et les modalités de leur versement ou un avis qu'aucun ajustement salarial n'est requis.

L'affichage des résultats est également requis lors de l'évaluation du maintien de l'équité salariale, lequel doit comprendre : un sommaire de la démarche retenue pour l'évaluation du maintien de l'équité salariale; la liste des événements ayant généré des ajustements; la liste des catégories d'emplois à prédominance féminine qui ont donné lieu à des ajustements; le pourcentage ou le montant des ajustements à verser; et enfin, la date de l'affichage ainsi que les renseignements sur les droits et recours prévus. De plus les salariés doivent être informés de l'affichage par un mode de communication susceptible de les joindre. En effet, lors de l'évaluation du maintien comme lors d'un premier exercice d'équité, tout salarié peut, par écrit, dans les 60 jours suivant la date de l'affichage, demander des

renseignements additionnels ou présenter des observations à l'employeur ou au comité (article 76).

➤ Commentaire

Dans les entreprises avec comité et dont le personnel est syndiqué, l'affichage des résultats, après la deuxième étape du programme d'équité et au terme de la démarche, n'a pas posé de difficulté particulière en raison d'une plus grande transparence tant dans la gestion de la rémunération que dans la démarche d'équité salariale. Toutefois, dans les très petites entreprises non syndiquées, où la démarche d'équité était souvent réalisée de manière occulte et sans aucune consultation des personnes salariées, l'obligation d'affichage à la fin de l'exercice et l'éventualité de dévoiler des informations relatives aux salaires ont suscité une réaction négative chez certains dirigeants. Dans tous les cas, j'ai préparé une ébauche d'affichage mais je n'ai pas été en mesure d'en vérifier l'application.

5.2 L'équité salariale dans l'entreprise du secteur parapublic : entre la politique et la négociation collective

Au-delà des PME, nous nous intéressons, dans le cadre de cette thèse, au programme d'équité salariale couvrant l'ensemble des salariés représentés par des associations accréditées dans les différentes composantes du secteur parapublic. En effet, à la suite de l'adoption d'un amendement en 2006, le secteur public québécois a été divisé en deux entreprises aux fins de l'application de la *Loi sur l'équité salariale*, soit, d'une part, l'entreprise de la fonction publique, constituée des différents ministères et organismes dont le personnel est nommé suivant la *Loi sur la fonction publique* et, d'autre part, l'entreprise du secteur parapublic, constituée des cégeps, des commissions scolaires, ainsi que des établissements du secteur de la

santé et des services sociaux visés par la *Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic*.¹⁷⁹ De plus, le Conseil du trésor est réputé l'employeur tant de l'entreprise de la fonction publique que de celle du secteur parapublic et ce, malgré la présence de directions locales dans chacun des établissements et organismes qui composent ces réseaux.

D'entrée de jeu, l'implantation de l'équité salariale se présente donc bien différemment dans « l'entreprise du secteur parapublic » que dans les petites et moyennes entreprises du secteur privé. D'une part, il s'agit d'un très large secteur regroupant plus de 400 000 personnes salariées syndiquées, en grande majorité des femmes appartenant à divers groupes professionnels et représentées par différentes associations accréditées.¹⁸⁰ De ce nombre, 345 000 occupent un emploi dans des catégories à prédominance féminine, 35 000 dans des catégories à prédominance masculine et 27 000 dans des catégories dites mixtes ou sans prédominance. (CSN, 2006b) D'autre part, le gouvernement étant à la fois l'employeur et le législateur, on attribue d'entrée de jeu un caractère politique aux négociations collectives du secteur public, en particulier celles qui concernent la rémunération, d'autant qu'elles sont largement médiatisées. Comme nous le verrons dans les pages suivantes, l'implantation de l'équité salariale n'a pas échappé

¹⁷⁹ Selon la *Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic* (L.R.Q., c. R-8.2, communément appelée « Loi 37 ») la négociation des dispositions des conventions collectives est partagée entre les paliers local et national. Le Conseil du Trésor négocie directement avec les centrales syndicales les éléments associés aux matières nationales intersectorielles des conventions collectives (salaires, régimes de retraite, régimes collectifs d'assurances, disparités régionales, droits parentaux, etc.). Toutefois, les éléments qui relèvent de l'organisation du travail (aménagement de la tâche, conditions d'emploi, sécurité d'emploi, mouvements de personnel, avantages sociaux, etc.), sont négociés par des représentants des associations patronales des différents réseaux (santé et services sociaux, commissions scolaires, cegeps).

¹⁸⁰ Voir la liste des organisations syndicales concernées en annexe 4.

à cette tendance. Contrairement au secteur privé du marché du travail, où la rémunération est définie souvent sous le sceau du secret, en particulier dans les entreprises non syndiquées, on retrouve divers communiqués et rapports émanant des organisations syndicales concernées ainsi que des déclarations publiques de la part de l'État-employeur.¹⁸¹ Néanmoins, la fonction de conseillère à la recherche que nous avons occupée à la Confédération des syndicats nationaux (CSN) de 1987 à 1997 et de 2002 à 2009 a grandement facilité notre collecte d'information. À cet effet, il faut sans doute souligner que la CSN, qui regroupe quelque 150 000 travailleuses et travailleurs dans « l'entreprise du secteur parapublic » est, parmi les différentes organisations syndicales présentes dans le secteur public, la plus représentative des diverses catégories d'emplois à prédominance féminine concernées par la démarche d'équité salariale que nous décrivons dans ce chapitre.

En raison du contexte particulier dans lequel s'est déroulée l'application de la *Loi sur l'équité salariale* dans le secteur public québécois, il n'est pas possible de présenter successivement les étapes du programme d'équité salariale comme nous l'avons fait pour les PME. Ainsi, nous traitons d'abord des travaux de « relativité salariale » précédant l'adoption de la loi ainsi que des travaux d'équité salariale réalisés avant l'invalidation du chapitre IX de la loi par la Cour supérieure en 2004. Nous évoquons aussi la négociation salariale, puisque cette question a largement influencé le cours

¹⁸¹ Nous avons aussi pris connaissance de l'information diffusée relativement à l'équité salariale entre 2002 à 2006 dans différentes organisations syndicales en plus de la CSN, en particulier la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) qui regroupe très majoritairement du personnel enseignant et la Fédération des infirmières et infirmiers du Québec (FIIQ) devenue la Fédération interprofessionnelle de la santé (FIQ) à la fin de 2006. Toutefois, en raison de leur regroupement en Intersyndicale à compter de 2001, les textes communiqués étaient souvent communs aux différents syndicats. Par ailleurs, il est à noter qu'à la CSN, les salariés du secteur public sont affiliés à différentes fédérations, soit : la Fédération de la santé et des services sociaux (FSSS), la Fédération des employées et employés des services publics (FEESP), la Fédération des professionnelles (sic) (FP) et la Fédération nationale des enseignantes et enseignants du Québec (FNEEQ).

de la démarche d'équité salariale dont la conclusion est survenue au printemps 2006, soit près de cinq ans après le délai fixé par la loi.

5.2.1 Le programme de relativité salariale de 1989

Lorsque la loi entre en vigueur le 21 novembre 1997, la question de l'équité salariale fait déjà partie des sujets à l'ordre du jour dans le cadre des relations de travail du secteur public depuis plusieurs années, en raison de la mobilisation continue des organisations syndicales et féministes depuis les années 1970 sur cette question. Ainsi, au cours des années quatre-vingt, des lettres d'entente sont signées entre le Conseil du trésor et les organisations syndicales afin de hausser le salaire de certaines professions féminines, notamment celle d'infirmière.¹⁸² Également, des plaintes sont déposées à la Commission des droits de la personne du Québec en vertu des articles 10 et 19 de la Charte québécoise des droits et libertés de la personne.¹⁸³ En 1981, c'est le Syndicat des professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ) qui dépose une plainte au nom de salariées occupant des postes de bibliothécaire, ergothérapeute, physiothérapeute et diététiste. Puis, en 1987, des

¹⁸² Ainsi, lors de la signature de la convention collective 1986-1988, il est convenu de réaliser une étude portant sur la rémunération des infirmières. Cette entente prévoit aussi le versement de montants forfaitaires pour 1987 et une réserve de 15 millions permettant d'apporter des correctifs à la rémunération des infirmières. (Voir FIIQ, 2006)

¹⁸³ Rappelons le libellé de l'article 10 de la Charte québécoise : « Toute personne a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap. Il y a discrimination lorsqu'une telle distinction, exclusion ou préférence a pour effet de détruire ou de compromettre ce droit ». (1975, c.6, a.10). Quant à l'article 19, il se lit comme suit : « Tout employeur doit, sans discrimination, accorder un traitement ou un salaire égal aux membres de son personnel qui accomplissent un travail équivalent au même endroit. Il n'y a pas de discrimination si une différence de traitement ou de salaire est fondée sur l'expérience, l'ancienneté, la durée du service, l'évaluation au mérite, la quantité de production ou le temps supplémentaire, si ces critères sont communs à tous les membres du personnel » (1975, c.6, a.19).

syndicats affiliés à la CSN déposent des plaintes au nom de salariées occupant des emplois de professionnelles ainsi que des emplois de bureau et de services dans les établissements du réseau de la santé ainsi que dans les cégeps et les commissions scolaires.¹⁸⁴

Mais c'est au cours de l'année 1989 qu'émerge véritablement l'équité salariale comme enjeu politique¹⁸⁵ et qu'elle devient pour la première fois un sujet de discussion à la Table centrale dans le cadre des négociations du secteur public. À la suite de cette ronde de négociation, des ajustements salariaux seront d'ailleurs accordés à différents emplois à prédominance féminine en s'appuyant sur un système d'évaluation des emplois développé par le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) affilié à la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ). Or, il faut rappeler que ces ajustements sont accordés dans le cadre d'un «programme de relativité salariale». À la différence de l'équité salariale qui vise spécifiquement à corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique à l'égard des catégories d'emplois à prédominance féminine, la relativité salariale renvoie à la notion d'équité interne qui consiste à classer et rémunérer l'ensemble des emplois selon leurs exigences relatives en vue d'assurer une cohérence dans les salaires. Dans ce type d'exercice, tous les emplois sont comparés et hiérarchisés les uns par

¹⁸⁴ Les plaintes déposées en 1987 par la CSN visaient 17 appellations d'emplois présentes dans les établissements de santé ainsi que dans les cégeps et les commissions scolaires. Ainsi, des postes de physiothérapeute, ergothérapeute, diétiste étaient comparées à celui d'éducateur physique, alors que des postes de commis (ou agentes) de bureau étaient comparées à celui de magasinier. Quant à la catégorie des métiers et services, des comparaisons étaient notamment effectuées entre des postes de préposées à l'entretien ménager (travaux légers) et de préposés à l'entretien ménager (travaux lourds) (Boivin, 1989). En 1992, de nouvelles plaintes seront déposées à la CDPJ, visant cette fois 57 appellations d'emploi de tous les secteurs, incluant certains organismes gouvernementaux.

¹⁸⁵ On pense par exemple au Colloque organisé par le Y des femmes en mars 1989 ainsi qu'à la manifestation du 27 mai 1989 sur le thème de l'équité salariale organisée par la CSN et la Centrale des syndicats du Québec (CSQ). Voir Dumas et Mayer (1989).

rapport aux autres, indépendamment de leur prédominance selon le sexe et non pas seulement les emplois à prédominance masculine et féminine. De ce fait, il est plus difficile d'identifier les biais sexistes présents dans la détermination de la rémunération. Néanmoins, la plupart des syndicats acceptent de s'engager dans une démarche conjointe avec le Conseil du trésor en vue d'établir un programme de relativité salariale.¹⁸⁶

La mise de l'avant par le gouvernement québécois de son « programme de relativité salariale » aura des conséquences importantes sur le déroulement de l'application de la loi. En effet, comme nous l'avons expliqué au chapitre 2, la *Loi sur l'équité salariale* contient un « régime d'exception » permettant à des employeurs de se soustraire à l'application de la loi, dans la mesure où ils ont réalisé, ou sont en voie de le faire, « un exercice d'équité salariale ou de relativité salariale » et qu'ils démontrent que cet exercice répond aux exigences mentionnées au chapitre IX de la loi. Dit autrement, la loi considère les notions d'équité salariale et de relativité salariale comme synonymes et l'un ou l'autre de ces programmes, complété avant le 21 novembre 1996, peut être réputé conforme à la présente loi. Cette clause d'exception s'applique également à un programme de relativité salariale « en cours », s'il est complété pour au moins la moitié des catégories d'emplois à prédominance féminine en cause ou, encore, si l'évaluation des catégories d'emplois est débutée (art. 119).

¹⁸⁶ La CSN refusera de s'inscrire dans la démarche proposée en raison des plaintes déposées à la Commission des droits de la personne en 1987 alléguant une discrimination salariale à l'égard de différents emplois de professionnelles, d'employées de bureau et d'employées d'entretien et de service (voir note 184)

À l'instar de plusieurs grandes entreprises publiques et privées,¹⁸⁷ le Conseil du trésor soumet dès 1998 un rapport à la Commission de l'équité salariale afin d'obtenir la reconnaissance de son «programme de relativité salariale» établi en 1989. La Commission exige d'abord certaines corrections en raison de lacunes identifiées dans l'exercice réalisé notamment en ce qui concerne la méthode d'estimation des écarts salariaux. Toutefois, en décembre 2000, après avoir pris connaissance des travaux complémentaires effectués par le Conseil du trésor et sur la base de son engagement à assurer la neutralité de la méthode d'estimation des écarts, la Commission déclare le programme de relativité salariale établi en 1989 conforme aux dispositions de la loi. À compter du 21 novembre 2001 et jusqu'en 2005, le Conseil du trésor versera donc annuellement des ajustements salariaux à ce titre, comme nous le précisons plus loin.

Par ailleurs, à la suite de l'acceptation par la Commission de l'équité salariale du programme de relativité soumis par le Conseil du trésor, différentes organisations syndicales s'engagent, dès le début de l'année 2000, dans une démarche de contestation juridique auprès de la Commission des relations de travail puis devant la Cour Supérieure du Québec afin d'invalider le chapitre IX de la *Loi sur l'équité salariale*, alléguant que ce chapitre ne permet pas un traitement équitable à l'égard des travailleuses des entreprises où ces dispositions ont été utilisées.

5.2.2 Des travaux d'équité sous le régime du chapitre IX de la loi

Parallèlement à cette contestation juridique, des lettres d'entente sont signées à compter de 1999 par les principales organisations syndicales, soit la CSN, la FTQ et la

¹⁸⁷ Comme nous l'avons mentionné au chapitre 2, parmi les entreprises qui se sont prévalu du chapitre IX, on retrouve en plus du Conseil du trésor, le Mouvement des Caisses Desjardins, les universités, Métro-Richelieu, Zellers, IBM.

CSQ à l'effet de former un groupe de travail ayant pour mandat de réaliser un programme d'équité salariale.¹⁸⁸ Les discussions en ce sens s'engagent au printemps 2001 entre le Conseil du trésor et les organisations syndicales maintenant réunies en « Intersyndicale ».¹⁸⁹ L'entente conclue entre l'Intersyndicale et le Conseil du trésor stipule que les travaux d'équité salariale doivent être réalisés au plus tard le 30 juin 2003, sinon le Conseil du trésor procédera aux versements prévus dans la loi en vertu du chapitre IX. Des comités intersyndicaux sont donc mis en place en 2001 aux fins de l'établissement d'un programme d'équité salariale selon les étapes énoncées dans la loi, notamment l'identification des catégories et la définition d'une méthode et d'une démarche d'évaluation. Dans le cadre de ces travaux, le Conseil du trésor accepte de revoir le plan d'évaluation utilisé en 1989.

Au cours de l'automne 2001, il est convenu de poursuivre les travaux au-delà de la date butoir du 21 novembre 2001. Puis en février 2002, la proposition du Conseil du trésor à l'effet de prolonger d'un an les conventions collectives est acceptée par les organisations syndicales. Du point de vue syndical, l'objectif d'une telle entente est de permettre la poursuite intensive des travaux d'équité salariale afin de compléter le programme d'équité avant le début des négociations collectives portant sur les salaires.

¹⁸⁸ C'est la CSN qui la première signera, le 17 décembre 1999, une lettre d'entente en raison des plaintes déposées par la CSN devant la Commission des droits de la personne. La FTQ et la CSQ signeront des ententes semblables afin d'entreprendre un programme d'équité salariale au printemps 2000. (CSN, 2006a)

¹⁸⁹ Le programme d'équité salariale réalisé par l'Intersyndicale vise plus de 350 catégories dans le réseau de la santé et des services ainsi que dans le réseau de l'éducation (commissions scolaire et cégeps) dont plus de la moitié relève de catégories à prédominance féminine. Dans le dernier affichage des catégories que représente l'Intersyndicale, 142 catégories d'emplois seront déterminées à prédominance masculine et 174 à prédominance féminine. (CSN, 2006b)

- Changement de gouvernement et invalidation du chapitre IX de la loi

L'arrivée au pouvoir du Parti libéral du Québec dirigé par Jean Charest, à la suite des élections du 14 avril 2003, change quelque peu la donne. En effet, tout en annonçant, lors de son arrivée au pouvoir, une proposition globale sur l'équité salariale après le dépôt du budget, le nouveau gouvernement évoque dès le mois de juin « l'impasse budgétaire »¹⁹⁰ et s'engage dans une « réingénierie » de l'État.¹⁹¹ En septembre 2003, le premier ministre annonce la réduction du nombre d'accréditations syndicales dans le réseau de la santé et des services sociaux et indique son intention de modifier l'article 45 du Code du travail qui traite de la validité d'une accréditation syndicale lors de l'aliénation totale ou partielle d'une entreprise.¹⁹² Puis en décembre, il procède à l'adoption (sous le bâillon) de divers projets de loi visant notamment à reconfigurer l'organisation du réseau de la santé et des services sociaux ainsi que le régime des relations de travail dans le secteur public.¹⁹³

¹⁹⁰ C'est lors d'une rencontre avec les représentants de l'Intersyndicale que la Présidente du Conseil du trésor (Monique Jérôme-Forget) a brandi « le spectre de l'impasse budgétaire de 4,3 milliards de dollars ». *Bulletin intersyndical*, 13 juin 2003.

¹⁹¹ Cette réingénierie ou modernisation de l'État du Québec visant à revoir et à « alléger » les fonctions de l'État, a été abondamment analysée et critiquée. Voir notamment Christian Rouillard et al. Dans *Le Devoir*, mardi 18 novembre 2003, (p. A7) : Réingénierie, rénovation et redéploiement de l'État québécois. Une Démarche sous le joug du pragmatisme ou de l'idéologie ?

¹⁹² Voir à cet effet l'article de Kathleen Lévesque dans *Le Devoir* du lundi 15 septembre 2003 (p.A1) : Syndicats : Charest lance les hostilités; voir également *Le Devoir* mardi 14 octobre 2003 (p. A7) : Jean Charest : Lettre ouverte aux Québécois.

¹⁹³ La principale législation adoptée étant la *Loi concernant les unités de négociation dans le secteur des affaires sociales et modifiant la Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic* (projet de loi 30) visant à regrouper les unités de négociation selon quatre catégories nouvellement définies et à simplifier la sous-traitance de services complets en regroupant le personnel par catégories de service. En plus de les reconfigurer, cette loi a pour effet de réduire de moitié le nombre d'accréditations syndicales. Parmi les autres projets de loi

Quant à la question de l'équité salariale, aucune discussion n'aura lieu entre l'Intersyndicale et le Conseil du trésor avant janvier 2004. La proposition globale annoncée en avril 2003 sera donc reportée de plus d'un an, soit en juin 2004. Néanmoins, le gouvernement libéral poursuit les versements de certains ajustements salariaux accordés par le gouvernement du Parti québécois en vertu du programme de relativité salariale accepté par la Commission de l'équité salariale au début des années 2000.¹⁹⁴

C'est donc la décision rendue en janvier 2004 par la juge Carole Julien de la Cour supérieure qui ramènera l'équité salariale à l'ordre du jour. En effet, cet imposant jugement de plus de 350 pages, auxquelles s'ajoutent une vingtaine d'annexes, invalide les décisions de la Commission de l'équité salariale à l'égard de tous les employeurs qui s'étaient prévalus de cette clause dérogatoire, dont le Gouvernement du Québec à titre d'employeur de l'ensemble des salariés du secteur public.¹⁹⁵ La juge Julien porte un jugement très sévère à l'égard du chapitre IX de la *Loi sur l'équité salariale*, en particulier l'article 119 qui crée une présomption de

connexes adoptés en décembre 2003, mentionnons le projet de loi 25 qui a pour effet de fusionner les CLSC et les hôpitaux, les régies régionales et de créer des « agences de développement de réseaux locaux », i.e. les mécanismes pour fusionner les établissements (CH-CHSLD-CLSC). Les nouveaux réseaux de services créés doivent être appuyés par des partenaires tels les entreprises privées, les organismes communautaires, etc. Mentionnons également les projets de loi 7 et 8 qui empêchent la syndicalisation dans les ressources intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux (garderies en milieu familial).

¹⁹⁴ Ainsi, en juin 2003, les travaux réalisés par l'Intersyndicale et le Conseil du trésor n'étant pas conclus, le gouvernement décide d'apporter les correctifs exigés par la Commission de l'équité salariale. Il verse les deux premières tranches des correctifs monétaires, celle du 21 novembre 2001 et celle du 21 novembre 2002 avec intérêts. Ensuite, il verse au 21 novembre des années 2003, 2004 et 2005 les tranches d'ajustements dues. Quand surviendra un règlement sur l'équité salariale, ces montants seront considérés comme une avance sur l'équité salariale et seront soustraits des montants à venir. (Voir CSQ, 2004, 2006; FIIQ, 2006; CSN, 2006ab)

¹⁹⁵ La Commission de l'équité salariale a rendu 145 décisions au cours de l'année 2000 dont la grande majorité (soit 120) détermine que les programmes soumis répondent aux conditions prescrites. (CES, 2000, p. 12)

conformité d'un programme de relativité salariale dans la mesure où celui-ci comprend une identification des catégories d'emplois et une indication de la proportion de femmes dans ces catégories, une description de la méthode et des outils d'évaluation des catégories d'emplois retenus et l'élaboration d'une démarche d'évaluation qui a tenu compte des quatre grands facteurs ainsi qu'un mode d'estimation des écarts salariaux.

Selon la Juge Julien, l'article 119 ne précise pas suffisamment les étapes, obligations et responsabilités des parties impliquées dans la démarche d'équité salariale, notamment en ce qui a trait au mode d'estimation des écarts salariaux discriminatoires. Ainsi, « rien n'interdit à l'employeur d'inclure les catégories d'emplois sans prédominance à la courbe salariale » afin de diminuer l'ampleur des ajustements ». Rien n'interdit non plus de « déterminer à l'avance, à partir de la structure salariale existante, la courbe des emplois et des écarts entre les catégories d'emplois, et ce, avant de procéder à la démarche d'évaluation des emplois ou encore, d'estimer une courbe en la pondérant par les effectifs afin de réduire les ajustements ». De plus, contrairement aux dispositions de la loi concernant l'institution d'un comité d'équité salariale afin de permettre la participation des salariés à l'établissement d'un programme d'équité (articles 16 et suivants), « le chapitre IX ne pose aucune exigence à cet égard. Ce chapitre laisse donc les salariés (ou les associations accréditées qui les représentent) sans aucun recours juridique en cas de mécontentements ou de plaintes liées aux programmes soumis, réservant ce droit à l'employeur. (Cour supérieure, 2004, p. 52)

La juge Julien rappelle que la *Loi sur l'équité salariale* assure la mise en œuvre d'un droit fondamental prévu à l'article 19 de la Charte québécoise des droits et libertés de la personne. Il s'agit donc d'une législation réparatrice, à portée générale et

comportant une obligation de résultat. (Ibid., p. 249) Dans ce cadre, l'évaluation des emplois doit être exempte de préjugé sexiste et, en ce sens, elle ne doit pas être laissée à la seule discrétion de l'employeur et des experts. (Ibid., p. 251)

La juge souligne également le « caractère incongru du chapitre IX » dans la mesure où il est contraire aux principes et orientations données à loi lors de son adoption en 1996, diluant ainsi le droit que la loi est censée protéger. (Ibid., p. 231) Elle en conclut que le chapitre IX ne respecte pas l'égalité devant la loi garantie par l'article 15 de la Charte canadienne, ainsi que l'article 23 de la Charte québécoise.¹⁹⁶ Elle déclare donc invalides, inopérantes et sans effet les dispositions du chapitre IX de la *Loi sur l'équité salariale* et annule les décisions rendues par la Commission de l'équité salariale en vertu de ces dispositions. (Ibid., p. 344)¹⁹⁷

5.2.3 Poursuite des travaux d'équité salariale dans le cadre de la loi

Le jugement de la Cour supérieure rendu public en janvier 2004, est accueilli favorablement par l'Intersyndicale puisqu'il oblige le gouvernement du Québec à se conformer à la loi et à mettre en place un programme d'équité salariale. De son côté, le gouvernement convient de ne pas porter ce jugement en appel et quelques

¹⁹⁶ Voici le libellé de l'article 23 de la Charte québécoise: « Toute personne a droit, en pleine égalité, à une audition publique et impartiale de sa cause par un tribunal indépendant et qui ne soit pas préjugé, qu'il s'agisse de la détermination de ses droits et obligations ou du bien-fondé de toute accusation portée contre elle ». Quant à l'article 15-1 de la Charte canadienne, il se lit comme suit : La loi ne fait acception de personne et s'applique également à tous, et tous ont droit à la même protection et au même bénéfice de la loi, indépendamment de toute discrimination, notamment des discriminations fondées sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, le sexe, l'âge ou les déficiences mentales ou physiques.

¹⁹⁷ La Juge Julien questionne également l'impartialité institutionnelle de la Commission de l'équité salariale, en raison de sa proximité avec l'appareil gouvernemental. La notion d'impartialité réfère à l'état d'esprit du décideur. Il doit décider en toute liberté sans être influencé par des intérêts personnels et des pressions extérieures. Il doit être et paraître impartial « au regard objectif d'un observateur raisonnable et bien informé ». (Cour supérieure, 2004, p. 288)

mois plus tard, le Conseil du trésor invite les organisations syndicales à poursuivre les travaux d'équité salariale engagés depuis 2001.

Compte tenu du travail considérable déjà effectué notamment en ce qui a trait à la définition des outils d'évaluation et à la collecte de l'information, les syndicats acceptent l'invitation. Il faut mentionner ici qu'à la différence des dispositions énoncées à l'article 17, ce sont les différentes organisations composant l'Intersyndicale qui constituent le comité d'équité salariale requis par la loi. Ce comité est composé de seize (16) membres dont onze (11) représentent les salariés et cinq représentent l'employeur. Les membres qui représentent les salariés sont au nombre de deux par association en ce qui concerne la Centrale des syndicats du Québec (CSQ), la Confédération des syndicats nationaux (CSN), la Fédération des infirmières et infirmiers du Québec (FIIQ) et la Fédération du travail du Québec (FTQ), les associations moins représentatives ayant droit à un seul représentant (art. 21.1). Précisons toutefois que ce comité « principal » composé d'agents négociateurs était secondé par plusieurs comités techniques au sein de chacune des organisations syndicales concernées. Dans les pages qui suivent, nous présentons le déroulement des travaux en référence aux différentes étapes d'un programme d'équité salariale définies dans la loi (art. 50).

- L'identification des catégories à prédominance féminine et masculine

Première étape d'un programme d'équité salariale en vertu de la loi, l'identification des catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine suppose de considérer différents critères (articles 54 et 55 de la loi). Nous avons vu que dans les PME, c'est surtout l'absence d'une gestion structurée de la rémunération qui pose problème lors de cette première étape. La situation est fort différente dans le secteur parapublic, les nombreuses appellations d'emplois et les échelles salariales

étant consignées dans les conventions collectives. Néanmoins, les représentants des organisations syndicales et ceux du Conseil du trésor ont mis beaucoup de temps à s'entendre sur une liste définitive des catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine conforme à la loi et représentative de l'organisation du travail dans les différents organismes et établissements du secteur parapublic. L'atteinte d'un consensus a nécessité de nombreuses discussions, d'abord au sein de chacun des syndicats puis entre les différentes organisations syndicales concernées et, par la suite, entre les représentants du Conseil du trésor et les représentants des organisations syndicales.

Divers facteurs expliquent les difficultés rencontrées, notamment l'insuffisance de données sur un certain nombre d'appellations d'emplois, ainsi qu'une différence d'interprétation sur les critères de définition d'une catégorie, en particulier la notion de responsabilités semblables. Par ailleurs, il y avait une certaine tendance, notamment de la part des représentants du Conseil du trésor à se référer aux rangements salariaux existants pour déterminer les catégories plutôt qu'aux critères définis dans la loi. La définition de la prédominance a également posé problème. Afin de déterminer si une catégorie d'emploi était féminine, masculine ou mixte, il a été nécessaire de procéder dans certains cas à un long examen des différents critères de la loi, en particulier l'historique du taux de représentation des femmes ou des hommes dans les catégories d'emplois et les stéréotypes occupationnels. À titre d'exemple, la catégorie d'emploi de préposé-e à la lingerie, longtemps occupée majoritairement par des femmes, regroupe maintenant autant d'hommes que de femmes. Néanmoins, elle a été considérée comme une catégorie à prédominance féminine. Au final, pour l'ensemble des salariés rejoints par l'Intersyndicale, 142 catégories d'emplois ont été déterminées à prédominance masculine et 174 à prédominance féminine. Une quarantaine de catégories d'emplois ont également

été considérées « mixtes », notamment les enseignantes et enseignants de cégeps. Rappelons que le programme d'équité salariale réalisé par l'intersyndicale visait plus de 400 000 personnes salariées.

- L'outil d'évaluation

En février 2002, après de nombreuses discussions entre les différents syndicats concernés, ainsi qu'entre les organisations syndicales et le Conseil du trésor, on s'entend sur un plan d'évaluation devant servir à établir l'équité salariale dans le secteur public québécois. Il s'agit d'une grille numérique d'évaluation comprenant dix-sept (17) sous-facteurs se rapportant aux quatre facteurs identifiés dans la loi, soit les qualifications, responsabilités, efforts et conditions de travail.¹⁹⁸ Chacun de ces sous-facteurs comprend des niveaux pour déterminer quel énoncé reflète le plus adéquatement les tâches de chaque catégorie d'emplois. À la différence de la grille d'évaluation de seize (16) facteurs, utilisée lors de la négociation collective de 1989, les habiletés en relations interpersonnelles, la simultanéité des tâches, la mise à jour des connaissances ainsi que les conditions psychologiques contraignantes sont considérées afin de rendre compte des compétences spécifiquement féminines.

Néanmoins, aucune position commune n'est alors définie relativement à une interprétation de la grille d'évaluation, tant au niveau de l'Intersyndicale que du Conseil du trésor. En ce qui a trait à la pondération, soit l'importance relative des différents facteurs et sous-facteurs d'évaluation, l'Intersyndicale réussit à s'entendre sur certains éléments en 2002, mais aucune entente ne peut être établie avec le Conseil du trésor, celui-ci préférant reporter la définition de la pondération après

¹⁹⁸ Cette grille d'évaluation est jointe en annexe 5.

avoir procédé à l'évaluation des catégories d'emplois. En réalité, les discussions sur la pondération se sont poursuivies avec le Conseil du trésor jusqu'en 2006.

- La collecte d'information

Tout en étant autorisée et défrayée par le Conseil du trésor, la collecte d'information aux fins de l'équité salariale a été assumée par des militantes des différents syndicats concernés, assistées de personnes conseillères syndicales. Les outils et modalités de cette collecte d'information, réalisée entre juin et novembre 2002, ont fait assez rapidement l'objet d'une entente entre le Conseil du trésor et les organisations syndicales. Parallèlement à la définition de la grille d'évaluation, un questionnaire d'analyse d'emploi a d'abord été défini¹⁹⁹ puis un échantillon a été constitué en fonction du nombre d'individus occupant une catégorie d'emplois et en tenant compte du type d'établissement ainsi que de la représentativité des différentes organisations syndicales. L'objectif était d'obtenir une représentation de divers types d'établissements et de régions, de différents services et quarts de travail. Au total, près de 10 000 questionnaires ont été complétés par des personnes salariées des différentes régions du Québec.²⁰⁰

- L'évaluation des catégories d'emplois

Amorcée à l'automne 2002 à la suite de la collecte d'information, l'étape de l'évaluation s'est poursuivie jusqu'en 2006. Il avait été convenu que le Conseil du trésor et l'Intersyndicale feraient d'abord un premier exercice d'évaluation

¹⁹⁹ Il s'agit d'un questionnaire comportant essentiellement des questions ouvertes devant servir à une description du poste (synthèse des tâches et exigences).

²⁰⁰ Les militantes ont été choisies par chacune des organisations syndicales. De type collectif, les entrevues organisées pour répondre au questionnaire regroupaient de sept à 10 personnes, pendant une journée.

séparément et procéderaient par la suite à un échange des résultats respectifs sur la base d'une proposition du Conseil du trésor (cotes d'évaluation, pondération, intervalles de classes, rangements salariaux). Du côté syndical, des équipes de travail ont d'abord été mises en place dans chacune des organisations concernées afin d'élaborer les synthèses des informations recueillies sur chacune des catégories d'emplois.²⁰¹ Par la suite, ces synthèses ont été discutées et on a procédé à une première évaluation, suivie d'une validation faite par un comité restreint. Une fois cette étape complétée dans chacun des syndicats, les résultats ont été discutés en Intersyndicale afin d'avoir une position commune à l'égard de chacune des catégories d'emplois. C'est donc ce consensus intersyndical qui, par la suite, a été discuté avec les représentants du Conseil du trésor dans le cadre du comité « principal » composé d'agents négociateurs (deux représentants par syndicat). Ajoutons que dans les cas où il s'avérait impossible d'atteindre un consensus, il était convenu que la position syndicale retenue serait celle de l'organisation représentant de manière majoritaire ou exclusive une catégorie d'emplois.

La réalisation de l'étape de l'évaluation des emplois dans le cadre de l'intersyndicale constituait donc un défi de taille. En effet, des personnes représentant différents syndicats devaient s'entendre sur chacun des dix-sept (17) sous-facteurs de la grille d'évaluation à l'égard de plus de 300 catégories d'emplois alors que l'expertise des organisations syndicales en matière d'évaluation des emplois était très inégale.²⁰² Des divergences sur l'interprétation et l'application de la grille d'évaluation survenaient donc fréquemment lors des discussions. Par ailleurs, certains

²⁰¹ Cette synthèse représentait un travail colossal d'analyse et de synthèse. Dans certains cas, il fallait réduire une centaine de questionnaires complétés en une seule synthèse:

²⁰² Ainsi, différents syndicats du réseau de la santé ne possédaient pas l'expérience du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) affilié à la FTQ, en matière d'évaluation des emplois.

problèmes rencontrés sont liés aux caractéristiques de l'entreprise du secteur parapublic et à la difficulté de bien connaître et apprécier le niveau d'exigences et la complexité des tâches de personnes qui travaillent dans des contextes souvent très différents. Ainsi, comment évaluer les situations de travail exceptionnelles par rapport aux situations habituelles de travail ou encore, comment considérer les tâches effectuées par quelques personnes dans des conditions particulières par rapport à des tâches habituelles effectuées par un grand nombre de personnes salariées ?

En résumé, au cours de l'automne 2002, la discussion s'est engagée entre le Conseil du trésor et les représentants de l'Intersyndicale sur l'évaluation des différentes catégories d'emplois et au printemps 2003, la grande majorité des cotes d'évaluation attribuées respectivement par l'Intersyndicale et le Conseil du trésor ont été déposées.²⁰³ Toutefois, aucun consensus n'a pu être établi sur ces évaluations. On s'est surtout entendu pour effectuer de part et d'autre une révision des évaluations, révision qui s'est poursuivie jusqu'en 2006.

- L'estimation des écarts salariaux

Dès 2001, l'Intersyndicale et le Conseil du trésor s'étaient entendus pour appliquer la méthode globale d'estimation des écarts salariaux, qui consiste à tracer une courbe salariale de l'ensemble des catégories d'emplois à prédominance masculine et permet ainsi de comparer le positionnement des catégories à prédominance féminine par rapport à celui des catégories à prédominance masculine.²⁰⁴ En raison

²⁰³ L'ensemble des dépôts de l'Intersyndicale, en date du 7 mars 2003, représentent environ 90 % des effectifs féminins et 50 % des effectifs masculins. (*Bulletin intersyndical*, 18 mars 2003)

²⁰⁴ Il s'agissait plus précisément d'une courbe de type polynôme de premier degré, tracée à partir d'une ligne de régression simple.

des nombreuses catégories d'emplois que comportait le programme d'équité salariale, la méthode globale apparaissait de part et d'autre comme la plus appropriée. En février 2004, soit après l'invalidation du chapitre IX de la loi par la Cour supérieure, il restait donc à compléter l'évaluation des catégories d'emplois, sur la base des informations compilées et harmonisées en Intersyndicale, puis échangées avec le Conseil du trésor ainsi qu'à procéder à l'estimation des écarts salariaux aux fins du calcul des ajustements requis. Cette étape s'est prolongée pendant plus de 24 mois, soit jusqu'au printemps 2006.

Du côté syndical, après la promulgation des législations du mois de décembre 2003, beaucoup d'énergie a dû être consacrée à la réorganisation des unités syndicales, sans parler des efforts déployés pour redéfinir la démarche d'équité salariale dans le cadre du régime général de la loi et non plus en référence au chapitre IX. Ainsi, deux nouveaux regroupements syndicaux se forment, d'une part le Front commun FTQ-CSN, d'autre part le Secrétariat intersyndical des services publics (SISP), regroupant la Centrale des syndicats du Québec (CSQ), la Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (FIQ anciennement la FIIQ), le Syndicat de la fonction publique du Québec (SFPQ), le Syndicat de professionnelles et professionnels au gouvernement du Québec (SPGQ) et l'Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux (APTS). Or, en juillet 2004, le SFPQ et SPGQ se retireront de l'intersyndicale et demanderont chacun l'établissement d'un programme distinct.

Du côté gouvernemental, l'équité salariale est constamment mise en balance avec la négociation sur la question salariale à partir de 2004. Ainsi le 6 février, la présidente du Conseil du trésor (Monique Jérôme-Forget) aborde en conférence de presse la situation financière difficile et précaire du gouvernement. Tout en affirmant qu'aucune décision n'a été prise, elle n'exclut pas un gel des salaires pour

l'ensemble des salariés en raison des contraintes budgétaires. Puis, le 18 juin, le Conseil du trésor dépose un cadre financier à la Table centrale qui couvre tous les coûts liés aux demandes à incidence financière, incluant l'équité salariale et comportant un gel salarial pour les deux premières années.²⁰⁵ La même stratégie se poursuit en 2005. À diverses occasions, la présidente du Conseil du trésor réitère sa volonté d'accélérer les négociations avec les salariés du secteur public, mais rappelle du même souffle les contraintes budgétaires du gouvernement et répète que les finances publiques du Québec sont en péril. Le 6 octobre 2005, le premier ministre offre aux salariés du secteur public 12,6 pour cent sur six ans, incluant l'équité salariale (4 pour cent).

Enfin, en décembre, le projet de loi 142 *Loi concernant les conditions de travail dans le secteur public* est adopté par l'Assemblée nationale, qui décrète les conditions de travail et prévoit un gel salarial de deux ans pour l'ensemble des salariés des secteurs public et parapublic québécois. Cette loi comporte plus de 49 articles et quatre annexes. Entrée en vigueur le jour même de sa sanction, soit le 16 décembre 2005, cette loi spéciale touche les employés du gouvernement et les salariés travaillant dans les commissions scolaires, les collèges et les établissements du réseau de la santé et des services sociaux. L'objet de la loi, tel que défini à l'article 1, vise deux choses : « assurer la continuité des services publics » et « pourvoir aux conditions de travail des salariés des organismes du secteur public dans le cadre des

²⁰⁵ Des augmentations de 2 % pour chacune des trois autres années étaient prévues tandis que les paramètres de la dernière année restaient à déterminer. Ce cadre financier restera inchangé malgré les compromis acceptés par les organisations syndicales. Les demandes salariales du Secrétariat intersyndical des services publics (SISP) sont ramenées de 12,5 % sur trois ans puis à 12,5 % sur six ans et neuf mois alors que l'offre gouvernementale demeure à 8 % pour la même période.

limites qu'impose la situation des finances publiques». Les conventions collectives sont renouvelées jusqu'au 31 mars 2010.²⁰⁶

5.2.4 Conclusion de la démarche

Quelques jours avant l'adoption de la loi spéciale, le Conseil du trésor avait déposé une proposition exploratoire globale sur l'évaluation des emplois et l'estimation des écarts salariaux. En raison du décret, l'Intersyndicale n'avait pas répondu à cette proposition. Mais en février 2006, les discussions reprennent. Le 12 avril, le Conseil du trésor annonce à l'Intersyndicale son intention d'accélérer le rythme afin de régler cet important dossier pour la période estivale, le 15 juin étant désigné comme date possible de règlement. Les travaux s'intensifient donc, tant sur l'évaluation des emplois que sur la manière de calculer les ajustements à verser aux personnes qui occupent des catégories d'emplois à prédominance féminine.²⁰⁷

L'équité salariale connaîtra son aboutissement le 20 juin 2006 à la suite du dépôt d'une proposition globale par le Conseil du trésor faite quelques semaines auparavant aux sept associations accréditées représentant le personnel syndiqué de l'entreprise du secteur parapublic. La proposition prévoit que les ajustements salariaux se feront en deux temps, d'abord en janvier 2007, en ce qui a trait aux correctifs qui découlent du positionnement dans les nouvelles échelles salariales,

²⁰⁶ Mentionnons qu'une décision de la Commission des relations de travail rendue publique en janvier 2012 a conclu que le Gouvernement du Québec avait agi de mauvaise foi lors de la négociation de 2004-2005 qui a donné lieu à l'adoption de la loi 43 et au cours de laquelle l'équité salariale a été associée à la négociation des salaires (QCCRT 0043, 2012). Il est à noter que le Bureau international du travail (BIT) a aussi sévèrement condamné le décret gouvernemental adopté sous le bâillon en décembre 2005. (Ministère du travail, 2007, p. 24)

²⁰⁷ Il est à noter qu'au cours du printemps 2006, l'Intersyndicale accueillera d'autres syndicats, soit : l'Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux (APTS), la Centrale des syndicats démocratiques (CSD) et la Fédération indépendante des syndicats autonomes (FISA).

puis en avril, date à laquelle les premiers chèques de rétroactivité couvrant la période du 21 novembre 2001 à 2006, doivent être versés. (ISQ, 2009, p. 13)

- Le versement des ajustements salariaux

Comme nous l'avons déjà mentionné, dans l'entreprise du secteur parapublic, le règlement sur l'équité salariale touche de très nombreuses catégories d'emplois à prédominance féminine. En pratique, ce sont plus de 300 000 personnes occupant des emplois à prédominance féminine qui recevront un correctif salarial à la suite de cet exercice, l'ajustement moyen étant d'environ six pour cent pour l'ensemble de l'Intersyndicale. Ce sont les infirmières, infirmières auxiliaires et techniciens qui ont obtenu le plus haut correctif, soit respectivement 11,2 10,1 et 8,1 pour cent. Quant aux employées de bureau, l'ajustement moyen est de 7,2 pour cent et comme dans le secteur privé, il s'agit du groupe qui a bénéficié du plus grand nombre d'ajustements. (ISQ, 2009, p. 38; CSN, 2006a)

En vertu de la *Loi sur l'équité salariale*, il revient à l'employeur de déterminer les modalités de versement des ajustements, après consultation du comité d'équité salariale. La loi permet aussi d'étaler les ajustements sur une période maximale de quatre ans. Mais comme l'article 71 le précise, l'employeur doit payer les premiers ajustements à la date où le programme doit être complété. À défaut d'être versés dans les délais applicables, ces ajustements portent intérêt au taux légal à compter du moment où ils auraient dû être versés. Si on applique ces dispositions au programme d'équité salariale réalisé dans le secteur parapublic, cela signifie que les ajustements salariaux devaient être versés rétroactivement au 21 novembre 2001, date à laquelle ce programme aurait dû être complété.

Or, en août 2006, le Conseil du trésor demande à la Commission de l'équité salariale de lui permettre l'étalement maximum, soit huit versements sur sept ans au lieu des cinq versements prévus à la loi. Le Conseil du trésor s'appuie sur l'article 72 de la loi, lequel stipule que « la Commission peut, aux conditions qu'elle détermine, autoriser un employeur qui lui démontre son incapacité à verser les ajustements salariaux à prolonger d'un maximum de trois ans la période d'étalement de ces ajustements ».²⁰⁸ Afin de justifier son incapacité à verser plus rapidement les ajustements, le Conseil du trésor fait notamment valoir les obligations législatives du gouvernement en ce qui a trait à la *Loi sur l'équilibre budgétaire* de même qu'à la *Loi sur la réduction de la dette et instituant le Fonds des générations*. Il souligne également que le gouvernement se devait de tenir compte de la réaction des marchés financiers. (Ministère du Travail, 2006, p. 14)

Toutefois, à la suite d'une contestation de la part des organisations syndicales, la Commission de l'équité salariale fixe cette prolongation des ajustements salariaux à six ans, soit sept versements se terminant en novembre 2007. Les organisations syndicales ont rappelé que le recours prévu dans la loi devait être exceptionnel et qu'il exigeait de démontrer que le droit à l'équité salariale mettait en péril la survie d'une entreprise et l'existence des emplois. Les syndicats ont également soutenu que les informations dont elles disposaient sur l'état des finances publiques ne permettaient pas de conclure que le gouvernement était dans une situation financière l'empêchant de se soumettre aux obligations de la loi. (Ibid., p. 15)

²⁰⁸ Précisons qu'il n'y a pas de mécanisme formel dans la loi qui permette à une association syndicale accréditée de se faire entendre sur la demande d'étalement de l'employeur. Il n'y a pas de mode contradictoire des arguments présentés à la Commission de l'équité salariale par les parties concernées par la demande d'étalement.

- L'officialisation du programme d'équité salariale

Les différentes étapes réalisées aux fins du respect de la *Loi sur l'équité salariale* dans l'entreprise du secteur parapublic se sont donc étalées sur plusieurs années et ont été ponctuées d'avancées et de reculs. De plus, la réalisation de ce programme a nécessité l'adoption d'amendements à la loi, d'abord en 2004 puis en 2006. Ainsi, le 11 novembre 2004, le projet de loi no 79 *Loi modifiant la Loi sur l'équité salariale concernant l'établissement de programmes distincts* est adopté afin de permettre à un employeur de conclure une entente avec plusieurs associations accréditées en vue d'établir un programme distinct applicable aux salariés représentés par ces associations. Puis, le 18 mai 2006, c'est le projet de loi 28 *Loi modifiant la Loi sur l'équité salariale* qui est adopté. Ayant pour objectif de favoriser l'atteinte de l'équité salariale dans les secteurs public et parapublic, le projet de loi remplace l'entreprise gouvernementale unique par deux entreprises, celle de la fonction publique et celle du secteur parapublic et des règles distinctes sont établies à l'égard de ces deux entreprises.

En ce qui concerne plus particulièrement l'entreprise du secteur parapublic, le projet de loi prévoit l'établissement d'un seul programme d'équité salariale pour l'ensemble des salariés représentés par une association accréditée. Des règles particulières sont également définies concernant les modalités de représentation et d'affichage à l'égard des salariés syndiqués et non syndiqués ainsi que la composition du comité d'équité salariale aux fins de l'établissement du programme. En ce sens, ce projet de loi introduit plusieurs modifications à la *Loi sur l'équité salariale* (articles 3, 19, 20 et 21, 23, 40, 74 et 93).

5.2.5 L'évaluation du maintien de l'équité salariale

Avant l'adoption des modifications législatives de 2009, l'obligation de maintenir l'équité salariale était énoncée à l'article 40, comme suit : « L'employeur doit, après que des ajustements salariaux ont été déterminés ou qu'un programme d'équité salariale a été complété, maintenir l'équité salariale dans son entreprise ». Cet article stipulait également que l'employeur « doit notamment s'assurer de ce maintien lors de la création de nouveaux emplois ou de nouvelles catégories d'emplois, lors de modifications aux emplois existants ou aux conditions qui leur sont applicables ou lors de la négociation ou du renouvellement d'une convention collective. Lors de cette négociation ou de ce renouvellement, l'association accréditée en cause doit aussi s'assurer du maintien de l'équité salariale ».

Or, comme nous l'avons expliqué précédemment, depuis les amendements apportés à la loi en 2009, les employeurs n'ont plus l'obligation de maintenir l'équité salariale de manière continue, mais doivent plutôt procéder à son évaluation à tous les cinq ans, la première échéance étant fixée au 31 décembre 2010. L'article 40 a donc été abrogé et c'est maintenant un nouveau chapitre (IV.1) et de nouveaux articles (76.1 à 76.9) qui traitent de cette question. Ainsi, l'article 76.1 stipule que « l'employeur doit, après qu'un programme d'équité salariale a été complété ou que des ajustements salariaux ont été déterminés » (...), « évaluer périodiquement le maintien de l'équité salariale dans son entreprise ». Ajoutons que, contrairement à l'article 40 abrogé, le chapitre IV.1 ne fait aucunement mention de changements survenus dans l'entreprise qui peuvent justifier une révision des résultats du premier exercice d'équité salariale. Il est plutôt mentionné que cette « évaluation et les affichages prévus au présent chapitre doivent être effectués, en vue de déterminer si des ajustements salariaux sont requis, tous les cinq ans » à compter de

la date à laquelle a eu lieu (ou devait avoir lieu) l'affichage requis. Aucun versement rétroactif d'ajustements salariaux n'est donc possible.

Il faut sans doute rappeler ici que la plupart des employeurs du secteur privé ne se sont guère préoccupés du maintien de l'équité salariale jusqu'à l'adoption des modifications législatives de 2009. Le gouvernement du Québec, à titre d'employeur des salariés du secteur public ne fait pas exception. Et ce d'autant plus que le premier exercice d'équité salariale requis a été complété en 2006, soit cinq ans après la date d'échéance fixée dans la loi. À l'instar de nombreux employeurs du secteur privé, le Conseil du trésor a donc procédé à l'évaluation du maintien de l'équité salariale en 2010, conformément au délai accordé dans la loi amendée en 2009. De plus, comme le permettent les nouvelles dispositions de la loi, le Conseil du trésor a choisi de ne pas solliciter la participation des organisations syndicales aux fins de cette opération. Diverses plaintes relatives au maintien de l'équité salariale ont donc été déposées auprès de la Commission de l'équité salariale par les syndicats du secteur public.

- Des plaintes

Les premières plaintes relatives au maintien de l'équité salariale dans l'entreprise du secteur parapublic ont été faites avant l'adoption des modifications législatives de 2009. En effet, en novembre 2008, un ensemble de plaintes était déposées par un syndicat du réseau de la santé et des services sociaux, la Fédération de la santé et des services sociaux (FSSS), affiliée à la CSN, alléguant que des changements étaient survenus dans diverses catégories d'emplois depuis la collecte d'information effectuée en 2002. En plus de la nouvelle nomenclature des emplois introduite à la suite de la démarche d'équité salariale complétée en 2006, ce syndicat soutient que différentes tâches et fonctions ont été modifiées entre 2001 et 2006 et que de

nouvelles catégories d'emplois ont été créées. Le syndicat souligne également que de nombreux postes ont été reconfigurés à la suite des fusions d'établissements en 2003 et du décret imposant les conditions de travail et les salaires, en décembre 2005. Des plaintes relatives à une vingtaine de catégories d'emplois sont donc déposées en 2008 en vertu de l'article 40 alors en vigueur. Après plusieurs échanges entre le Conseil du trésor et le syndicat, une entente sera finalement conclue en janvier 2013. Cette entente touche différentes catégories d'emplois à prédominance féminine, telles les préposées aux bénéficiaires, les secrétaires et archivistes médicales et les psychologues.²⁰⁹

Par ailleurs, plusieurs syndicats du secteur public affiliés à la CSN et à la FTQ ont contesté les résultats de l'exercice d'évaluation du maintien de l'équité salariale réalisé en 2010 par le gouvernement sans participation syndicale et ont déposé de nombreuses plaintes à compter de janvier 2011.²¹⁰ Dans le cas de ces plaintes, des ententes surviendront également au cours de l'année 2013 et plusieurs personnes salariées occupant des catégories d'emplois à prédominance féminine auront droit à de nouveaux ajustements salariaux.

²⁰⁹ À titre d'information, mentionnons qu'au cours des années, la moyenne de plaintes déposées à la Commission de l'équité salariale s'établit à moins de 1 000 par année. Toutefois, l'application de la loi a connu des périodes intensives de dépôt de plaintes. Une première période est celle de la première échéance de la loi le 21 novembre 2001; la deuxième, en 2005, au lendemain de la réalisation de l'exercice d'équité salariale dans le secteur public; la troisième, à la suite du nouveau délai accordé par la loi le 31 décembre 2010 ainsi qu'en décembre 2011, date d'échéance de l'évaluation du maintien dans le secteur public. Ainsi, entre le 1^{er} janvier 2011 jusqu'au 31 mars 2012, la Commission a reçu 9 398 plaintes dont plus de la moitié concernent le secteur public (comparativement à un total de 5 000 plaintes entre 1997 et 2009). (CES, 2012, p.22)

²¹⁰ À compter de l'adoption des modifications législatives en 2009 jusqu'au 1^{er} janvier 2011, la possibilité pour une personne salariée de déposer une plainte a été suspendue temporairement. À compter du 1^{er} janvier, ce droit a été rétabli avec les particularités suivantes : une plainte déposée entre le 1^{er} janvier et le 30 mai 2011 peut permettre la rétroactivité des ajustements salariaux jusqu'au 21 novembre 2001; une plainte déposée après le 30 mai 2011 limite la rétroactivité des ajustements salariaux à 5 ans. (CES, 2012, p. 22)

Enfin, soulignons que les dispositions adoptées en 2009 concernant l'impossibilité d'obtenir des ajustements rétroactifs à la suite de l'évaluation du maintien de l'équité salariale ont fait l'objet d'une contestation juridique auprès de la Cour supérieure du Québec, de la part de différents syndicats du secteur public.²¹¹ Un jugement a été rendu le 22 janvier 2014, qui invalide les articles 76.3 et 76.5 de la loi amendée. En effet, selon le juge Martin, en supprimant la rétroactivité des ajustements relatifs au maintien de l'équité salariale, ces dispositions « laissent persister des relents de la discrimination systémique » que la loi devait éliminer. De l'avis du juge Martin, « cet état de fait heurte les acquis sociaux considérés comme fondamentaux. Il ne peut être toléré dans une société libre et démocratique ». (Cour supérieure, 2014, p. 23) Or, le 21 février 2014, le gouvernement du Parti québécois annonçait son intention de porter en appel ce jugement de la Cour supérieure, soutenant qu'il « comporte des erreurs de faits et de droit qui doivent être revues par la Cour d'appel ». (*Le Devoir*, 22 février 2014).

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté des pratiques d'équité salariale réalisées dans le cadre de la Loi québécoise sur l'équité salariale. Dans un premier temps, notre attention s'est portée sur les processus d'équité salariale effectués dans différentes PME, d'abord au cours des premières années d'application de la loi puis à la suite des modifications législatives adoptées en 2009. Dans un deuxième temps, nous avons rendu compte de la démarche d'équité salariale complétée en 2006 à l'intention du personnel syndiqué des divers organismes et établissements du secteur parapublic définie comme une seule entreprise au regard de la loi et dont

²¹¹ Plusieurs syndicats du secteur public sont « requérants » dans cette plainte, notamment la Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (FIQ), l'Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux (APTS), le Syndicat de la fonction publique du Québec (SFPQ) et le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) affilié à la FTQ.

l'employeur est le Conseil du trésor.²¹² Il s'agit donc d'« entreprises » fort contrastées, notamment par leur taille et leur mission mais, également par le niveau de présence syndicale. En effet, la majorité des PME sélectionnées dans le cadre de notre recherche ne sont pas syndiquées, alors que l'ensemble des personnes salariées de l'entreprise du secteur parapublic, en grande majorité des femmes, sont représentés par des associations accréditées.

Il n'est donc guère étonnant de constater des divergences dans le déroulement de l'application de la *Loi sur l'équité salariale*. Mentionnons entre autres la quasi absence de participation du personnel aux démarches d'équité salariale dans les petites entreprises du secteur privé, comparativement à la forte implication des salariés et des syndicats dans l'établissement du programme d'équité salariale de l'entreprise du secteur parapublic, ceux-ci ayant même assumé un certain leadership à l'étape de la collecte de l'information sur les catégories d'emplois, à laquelle ont collaboré de nombreuses personnes salariées. Mentionnons également le caractère occulte de plusieurs démarches d'équité salariale dans les PME qui contraste avec la médiatisation et la politisation de la démarche du secteur parapublic, en raison notamment des liens continus avec la négociation des salaires entretenus par le gouvernement.

En réalité, l'étonnement vient plutôt de l'observation de certaines convergences dans les pratiques d'équité salariale des entreprises privées et publiques. Ainsi, nous avons pu observer que la lenteur dans l'application de la loi ainsi que certaines résistances patronales sont présentes tant dans l'entreprise du secteur parapublic que dans les PME. Si comme on l'a vu, un certain nombre de propriétaires-

²¹² Rappelons qu'au regard du système de relations de travail décentralisé qui prévaut au Québec et au Canada, l'entreprise du secteur parapublic définie dans la loi constitue une exception.

dirigeants des entreprises sélectionnées dans le cadre de cette recherche se montraient réticents à se conformer à la loi, la saga générée par le recours au chapitre IX de la loi par différents grands employeurs, montre que le gouvernement, à titre d'État-employeur espérait lui aussi se voir exempté de l'application de la loi. Nous avons vu également que la volonté patronale de contrôler le plus possible les coûts associés à l'implantation de l'équité salariale est présente tant dans le secteur public que dans le secteur privé, comme en témoigne le gel des salaires décrété en décembre 2005, soit avant la conclusion du règlement sur l'équité salariale dans l'entreprise du secteur public au cours de l'année 2006.

Enfin, au-delà d'une politique salariale commune à l'ensemble des salariés de l'entreprise du secteur parapublic, nous avons pu observer une grande diversité de situations, tant au niveau de la mission des organismes et établissements que des caractéristiques et exigences du travail. En ce sens, l'utilisation d'un outil unique d'évaluation pour l'ensemble des composantes du secteur public est remarquable. Mais il faut aussi rappeler que dans les PME considérées dans cette thèse, le même outil a été utilisé dans l'ensemble des entreprises rejointes, en dépit d'une pluralité de contextes organisationnels. Enfin, en ce qui à trait à l'évaluation du maintien de l'équité salariale, nous avons pu remarquer que dans la mesure où ils n'y sont pas tenus par la loi, les employeurs semblent vouloir éviter l'approche participative, indépendamment de la présence ou de l'absence de syndicat dans l'entreprise.

CHAPITRE 6

RETOUR CRITIQUE SUR LA LOI QUÉBÉCOISE ET SON APPLICATION

Introduction

Le bilan de l'application de la *Loi sur l'équité salariale* présenté dans le Rapport du ministre du travail déposé en novembre 2006 montre des résultats mitigés. En effet, selon l'évaluation faite par la Commission de l'équité salariale, près de la moitié des employeurs assujettis n'avaient pas réalisé un premier exercice d'équité salariale dix ans après l'adoption de cette législation. Dans le cas des entreprises de moins de 50 salariées, les employeurs en défaut de conformité sont encore plus nombreux, près des deux tiers d'entre eux n'ayant pas complété les travaux requis. (CES, 2006, p. 55) Ajoutons que parmi les employeurs qui se sont conformé à la loi, un tiers seulement a constaté des écarts salariaux discriminatoires dans le cas d'entreprises syndiquées et moins d'un quart chez les entreprises non syndiquées. Le Rapport précise que ce sont les exercices regroupant à la fois du personnel syndiqué et non syndiqué qui ont donné lieu à l'identification du plus grand nombre d'écarts salariaux discriminatoires. (Ibid., p. 61)

La synthèse présentée au chapitre précédent indique également que l'application de la loi s'avère plus lente et difficile que prévu, le déroulement et le résultat dépendant à la fois du contexte et de la dynamique des acteurs en présence. Ainsi, malgré une échéance fixée au 21 novembre 2001, plusieurs employeurs du secteur privé, notamment ceux de petites entreprises, ont réalisé un premier exercice seulement en 2010, soit après avoir obtenu un délai de grâce à la suite des modifications législatives de 2009. Quant à l'entreprise du secteur parapublic, nous avons vu que la démarche d'équité salariale s'est avérée une véritable course à

obstacles, en raison notamment du chapitre IX de la loi qui permettait à des employeurs (surtout ceux des grandes entreprises, incluant le conseil du Trésor à titre d'État-employeur) de faire reconnaître un exercice de « relativité salariale » comme un programme d'équité salariale.

Sans doute faut-il rappeler que le but de la *Loi sur l'équité salariale* « ne peut être atteint du seul fait de l'adoption de la loi » dans la mesure où, comme le soulignait le Rapport (CES, 2006, p. 26), cette législation « oblige à une révision des pratiques dans les entreprises et dans les relations de travail » et fait appel à « des changements de mentalités dans la société ». En ce sens, la loi québécoise ne peut certes pas être considérée comme l'outil de mise en œuvre d'un changement préconçu ou prédéterminé, puisque l'établissement de l'équité salariale suppose une appropriation de la loi par les acteurs responsables ainsi que la réalisation d'un processus comportant différentes étapes. Par ailleurs, on doit tenir compte du fait que les dispositions de la loi, tant celles de l'énoncé de 1996 que celles adoptées lors des modifications législatives de 2009, sont le résultat d'une concertation entre les partenaires du marché du travail. En ce sens, il ne nous paraît guère possible d'analyser l'application de la loi sans questionner le processus de construction quasi continu de cette législation depuis les années 1990.

Dans ce chapitre, nous souhaitons discuter de certaines dispositions législatives et de leur incidence au regard des objectifs de la loi et de son application dans les entreprises. Tout en cherchant à circonscrire la portée concrète de la loi, nous souhaitons aussi par cette discussion mieux comprendre les résultats mitigés de son application. Sans nier le lien entre les résultats obtenus et le défaut d'un certain nombre d'employeurs à s'acquitter de leurs obligations à l'égard de cette législation, nous nous intéressons davantage à la dialectique entre l'énoncé législatif et son

application qu'au taux de conformité à la loi. Il s'agirait d'ailleurs d'une opération vouée à l'échec vu l'absence, jusqu'à présent, de données « valides » à cet effet, aucun rapport n'étant transmis à la Commission de l'équité salariale par les employeurs au terme de leur exercice d'équité.²¹³

Les thèmes de discussion proposés se réfèrent à différentes dispositions législatives. En premier lieu, nous nous demandons dans quelle mesure la modulation des obligations des employeurs selon la taille des entreprises facilite l'application de la loi. En deuxième lieu, nous portons notre attention sur l'activité centrale et incontournable d'un processus d'équité salariale, à savoir l'évaluation des emplois. Nous questionnons en particulier l'absence d'obligation explicite de procéder à un exercice d'évaluation à l'égard des employeurs dont l'entreprise compte moins de 50 salariés.

Par la suite, nous nous intéressons aux dispositions autorisant l'établissement de programmes « distincts » alors que le principe énoncé dans la loi suppose la réalisation d'un programme « unique » s'adressant à l'ensemble de l'entreprise. Nous revenons également sur le règlement concernant les milieux exclusivement féminins en questionnant plus particulièrement sa mise en application, considérée discriminatoire par les syndicats concernés. Puis, nous discutons des nouvelles dispositions sur le maintien de l'équité salariale adoptées lors des modifications législatives en 2009 ainsi que du rôle des syndicats dans l'application de la loi. Enfin, dans le dernier thème abordé, nous nous intéressons surtout aux résultats de l'application de la loi. Nous pensons non seulement aux ajustements salariaux

²¹³ Rappelons que les données présentées dans le Rapport ministériel de 2006 proviennent en grande majorité de sondages réalisés auprès d'employeurs. Toutefois, depuis 2011, les employeurs sont tenus de compléter annuellement une brève déclaration sur l'état de l'équité salariale dans leur entreprise.

consentis aux femmes mais également aux avancées réalisées vers une meilleure reconnaissance de leur travail. Nous nous intéressons aussi au rôle de la Commission de l'équité salariale dans l'atteinte de ces résultats. À travers notre discussion, nous cherchons à identifier des éléments de réponse à notre question de recherche, à savoir : jusqu'à quel point les processus d'équité dans les entreprises aux fins du respect de la Loi sur l'équité salariale peuvent-ils constituer un moteur de changement donnant lieu à une plus grande justice sociale ?

Tout en évoquant les chapitres 2 et 5, portant respectivement sur l'historique de la loi québécoise et sur les pratiques d'équité salariale complétées dans divers milieux de travail, notre discussion se trouve aussi alimentée par les entrevues réalisées avec des « personnes-ressources » ayant contribué à la définition et à la mise en œuvre de la loi : Jennifer Beeman, conseillère au CIAFT, Claudette Carbonneau, ex-présidente de la CSN, ainsi que Marie-Thérèse Chicha, professeure à l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal et Esther Déom, professeure au département des relations industrielles de l'Université Laval. Nous avons également réalisé une entrevue avec l'actuelle présidente de la Commission de l'équité salariale, Marie Rinfret.²¹⁴

²¹⁴ Comme nous l'avons indiqué au chapitre 4, la grille d'entrevue utilisée lors de ces entrevues est jointe en annexe 2.

6.1 Des obligations différenciées selon la taille de l'entreprise : une modalité qui favorise l'application de la loi ?

Nous l'avons vu au chapitre 2, la question de la « faisabilité » du processus d'équité salariale a été très présente dans les discussions des partenaires du marché du travail précédant l'adoption de la loi en 1996. En particulier, les représentants des employeurs ont insisté sur la difficulté, voire l'impossibilité d'effectuer, dans les petites entreprises, l'exercice de comparaison des emplois féminins et masculins requis dans une démarche d'équité salariale. Dès la consultation de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) en 1991, les partenaires du marché du travail se sont donc entendus pour définir des modalités d'application souples afin de « ne pas imposer un fardeau administratif trop lourd aux PME ». (Chicha et Carpentier, 1991, p. 43)

Ces préoccupations sont également présentes dans l'énoncé législatif adopté le 21 novembre 1996. Ainsi, un seuil minimum d'assujettissement a été fixé, ce qui exclut les entreprises de moins de 10 salariés de l'application de la loi. De plus, afin de laisser la plus grande flexibilité possible aux employeurs et de favoriser l'application de la loi dans les PME, différentes obligations sont modulées selon la taille de l'entreprise, notamment celles qui concernent le processus à réaliser, la mise en place d'un comité d'équité salariale et l'affichage.

Dans les pages qui suivent, nous expliquons en quoi consistent ces modalités différenciées et tentons d'en cerner les incidences sur l'application de la loi. Nous cherchons aussi à préciser dans quelle mesure de telles modalités facilitent la tâche des personnes responsables de l'implantation de l'équité salariale au sein des entreprises.

6.1.1 Sans processus explicite, pas d'obligation ?

Compte tenu de la réalité diverse et plurielle des entreprises, il va sans dire que l'implantation de l'équité salariale se présente différemment selon qu'il s'agit par exemple d'une petite entreprise commerciale ou d'une grande organisation publique dont la mission est de dispenser des services à la population. Comme nous l'avons constaté au chapitre précédent, le secteur d'activité, le nombre de catégories d'emplois, la prépondérance des emplois féminins ou masculins, la présence d'un ou de plusieurs syndicats constituent autant de facteurs qui influencent, négativement ou positivement, le déroulement d'une démarche d'équité salariale. En ce sens, la modulation des obligations selon la taille des entreprises constitue un facteur supplémentaire de différenciation lors de l'application de la loi. Ainsi, l'établissement d'un programme d'équité salariale suivant quatre étapes successives explicitement définies est réservée aux employeurs dont l'entreprise compte 50 salariés et plus.²¹⁵ Quant aux employeurs dont l'entreprise compte de 10 à 49 salariés, seule une obligation de résultat leur est imposée qui consiste à « déterminer les ajustements salariaux nécessaires afin d'accorder, pour un travail équivalent, la même rémunération aux salariés qui occupent des emplois dans des catégories à prédominance féminine que celle accordée aux salariés qui occupent des emplois dans des catégories à prédominance masculine » (art. 34).

À première vue, l'absence d'obligation de processus à l'égard des entreprises de moins de 50 salariés semble faciliter la tâche des propriétaires-dirigeants. Or,

²¹⁵ Rappelons les quatre étapes d'un programme d'équité salariale énoncées dans la loi : « 1- L'identification des catégories d'emplois à prédominance féminine et des catégories d'emplois à prédominance masculine, au sein de l'entreprise; 2- La description de la méthode et des outils d'évaluation de ces catégories d'emplois et l'élaboration d'une démarche d'évaluation; 3- L'évaluation de ces catégories d'emplois, leur comparaison, l'estimation des écarts salariaux et le calcul des ajustements salariaux; 4- Les modalités de versement des ajustements » (art.50).

comme nous l'avons observé chez les employeurs rejoints par nos interventions d'assistance, chacun d'eux a réalisé un exercice calqué sur les quatre étapes du programme d'équité salariale énoncées dans la loi, ces étapes constituant le cheminement incontournable de toute démarche d'équité. Ajoutons que le Guide élaboré au début des années 2000 par la Commission de l'équité salariale, à l'intention des entreprises comptant moins de 50 salariés, se réfère à ces quatre étapes. En réalité, l'absence d'obligation de compléter un processus bien défini introduit un flou ambigu qui met les employeurs en porte-à faux à l'égard de leurs responsabilités. En effet, l'article 34 laisse entendre qu'il est possible de définir les correctifs salariaux discriminatoires sans identifier au préalable les catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine et sans procéder à un exercice d'évaluation et de comparaison de ces catégories d'emplois. De plus, comme nous avons pu l'observer au fil de nos interventions auprès des petites entreprises et comme le souligne le Rapport de 2006, cet article peut aussi laisser croire à certains employeurs qu'ils n'ont aucun exercice à faire aux fins du respect de la loi.²¹⁶

Dans ces conditions, peut-on vraiment s'étonner que plusieurs employeurs d'entreprises de moins de 50 salariés aient attendu les modifications législatives de 2009 pour réaliser un premier exercice d'équité salariale en dépit de l'échéance fixée au 21 novembre 2001 ? À notre avis, la recommandation du comité de consultation en 1995, à l'effet de définir différents délais d'application comme dans la loi ontarienne, était mieux adaptée à la réalité et aux problèmes rencontrés dans les entreprises de petite taille que la modulation des obligations telle que formulée dans l'énoncé législatif adopté en 1996. Par ailleurs, on ne peut passer sous silence l'important retard de la Commission de l'équité salariale à diffuser les outils

²¹⁶ Selon le Rapport de 2006 (p. 69), plus de 20 % des employeurs qui n'ont rien fait ne se croyaient pas assujettis.

nécessaires à l'application de la loi. Ces outils, faut-il le rappeler, ont été rendus accessibles plusieurs années après la date d'entrée en vigueur de la *Loi sur l'équité salariale* et même après la date d'échéance du 21 novembre 2001.²¹⁷

6.1.2 L'approche participative réservée aux grandes entreprises ?

Les auteures du Rapport de consultation produit en décembre 1995, soit juste avant le dépôt de l'avant-projet de loi sur l'équité salariale, soulignaient le caractère « essentiel » de la participation des salariés afin d'assurer « la crédibilité, l'équité et l'efficacité » du programme d'équité salariale. En effet, dans la mesure où « elle permet une meilleure compréhension du programme par les salariés » leur participation « le rend plus acceptable ». En plus de faciliter la communication, la participation des salariés contribue aussi « à mieux faire réaliser l'existence de la discrimination salariale » et, par la suite à « accepter les changements » qui peuvent en découler dans la « hiérarchie des salaires ». (Rapport final, 1995, p. 53) La participation des salariés constituait également un chapitre du volumineux rapport du Groupe de travail (2004, p. 247) dans le cadre de l'examen de la législation fédérale sur l'équité salariale qui relève de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (article 11). S'inspirant de l'application des législations québécoise et ontarienne ainsi que des démarches d'équité salariale menées dans divers États américains, ce rapport fait mention de la connaissance concrète des personnes salariées des divers emplois de l'entreprise, d'où l'importance de leur implication aux fins de la réalisation de l'équité salariale.

²¹⁷ Un premier guide de la Commission de l'équité salariale à l'intention des petites entreprises a d'abord été produit en 2000 puis révisé en 2003. Quant au Progiciel (outil informatisé) qui accompagne ce guide, il a été lancé en janvier 2004.

Dans la loi québécoise, c'est l'article 16 qui traite de la participation des salariés au chapitre des dispositions applicables aux entreprises de 100 salariés et plus : « Un employeur doit permettre la participation des salariés à l'établissement d'un programme d'équité salariale en instituant un comité d'équité salariale au sein duquel ils sont représentés ». L'obligation d'instituer un comité s'applique donc exclusivement aux employeurs dont l'entreprise compte 100 salariés et plus. Dans les entreprises de plus petite taille, le comité est facultatif et sera surtout institué à la suite d'une demande d'un syndicat à cet effet (art. 32). Dans la mesure où le comité est le seul mécanisme participatif prévu par la loi, le droit des personnes salariées d'être partie prenante de la démarche d'équité salariale ne devient-il pas quelque peu aléatoire ? D'autant que, comme nous l'avons constaté au chapitre 5, sans obligation explicite, la plupart des employeurs ne mettent pas en place de comité d'équité.²¹⁸

Par ailleurs, les directives et précisions contenues dans la loi quant à la constitution et la composition de ce comité, ainsi qu'aux droits et devoirs des personnes salariées qui en font partie,²¹⁹ s'appliquent surtout aux membres représentés par un syndicat. Certes, on y traite de la participation des salariés non syndiqués mais, à l'exception de la référence à la formation, aucun mécanisme spécifique n'est prévu afin d'organiser la concertation et de structurer leur participation au sein d'un comité d'équité. Les dispositions de la loi à cet égard sont générales et ne tiennent aucunement compte de la situation désavantagée dans laquelle se trouvent les personnes non syndiquées au regard de la participation, étant donné l'absence de

²¹⁸ Dans le même sens, le Rapport ministériel (CES, 2006, p. 69) mentionne que 82 % des entreprises ayant commencé un exercice d'équité salariale ont justifié cette action par le fait que la loi l'exige.

²¹⁹ Mentionnons entre autres, que ce comité doit être formé d'un minimum de trois membres, et qu'au moins les deux tiers des membres doivent représenter les salariés, la moitié étant obligatoirement des femmes (art. 17).

structure de représentation collective et de mécanismes d'appui et de formation qui y sont associés. Comme Marie-Thérèse Chicha l'a déjà soulevé (1997, p. 62), rien n'assure que les catégories d'emplois à prédominance féminine se trouveront adéquatement représentées au sein des comités d'équité et que les membres non syndiqués du comité pourront jouer pleinement leur rôle.

En pratique, lors de l'implantation de l'équité salariale, l'approche participative est donc associée à la présence d'un comité d'équité salariale et elle s'actualise surtout dans les milieux de travail syndiqués qui ont déjà l'habitude du fonctionnement paritaire dans les relations de travail. Dans le cas des entreprises non syndiquées ou de comités d'équité dont les membres ne sont pas syndiqués, le déroulement des travaux en comité se trouve souvent contrôlé par la direction. Quant à la formation des membres, celle-ci dépend habituellement du mandat confié par la direction aux personnes désignées responsables de la démarche, celles-ci provenant dans bon nombre d'entreprises, de sociétés de conseil spécialisées en rémunération. Ajoutons qu'aucune plainte n'est possible après la mise sur pied d'un comité d'équité, sauf dans le cas de mauvaise foi ou de discrimination de la part des membres du comité.²²⁰

- Le cas particulier des entreprises de moins de 50 salariés

Compte tenu de l'importance de la participation des personnes salariées au processus d'équité salariale, il est difficile de comprendre pourquoi les employeurs dont l'entreprise compte de 50 à 99 salariés ont été exemptés d'entrée de jeu de l'obligation d'instituer un comité, d'autant que cette disposition crée une distinction

²²⁰ En plus de la possibilité d'une plainte dans le cas de mauvaise foi ou de discrimination (art. 15), la loi permet aussi le dépôt d'un « différend » à la Commission de l'équité salariale lorsque les représentants des salariés et ceux de l'employeur ne peuvent en arriver à une entente (art. 96).

dans les droits des personnes salariées selon qu'elles sont syndiquées ou non. Nous avons vu en effet que dans les entreprises de cette taille tenues d'établir un programme selon les quatre étapes énoncées dans la loi, un comité d'équité salariale peut être mis en place à la suite de la demande d'un syndicat (articles 31 et 32). Est-ce qu'il n'aurait pas été plus logique – et équitable – d'associer d'entrée de jeu la mise en place d'un comité à l'établissement d'un programme d'équité salariale ?

Toutefois, dans les entreprises de moins de 50 salariés, la question de la participation des salariés se pose différemment en raison des ressources limitées et de la faible structuration de ces petites entreprises. Ainsi, la mise sur pied d'un comité d'équité salariale tel que défini dans la loi ne convient certes pas à l'ensemble de ces entreprises, en majorité non syndiquées. Néanmoins, comme nous avons pu l'observer au chapitre 5, une certaine forme de participation est possible. D'une part, différents propriétaires-dirigeants associent d'entrée de jeu une autre personne à la conduite de la démarche d'équité salariale. D'autre part, compte tenu du nombre réduit de personnel et de sa proximité avec la direction de l'entreprise, l'implication des personnes salariées, notamment à l'étape de la collecte d'information sur les emplois peut s'organiser facilement. Cela suppose toutefois que le temps de travail consacré à cette activité soit réduit au minimum. D'où l'importance pour les employeurs de ces entreprises de disposer d'outils simples à utiliser.

6.1.3 Pourquoi pas deux affichages dans les petites entreprises ?

Au-delà du comité qui peut être considéré comme un lieu d'information, de communication et de consultation,²²¹ une obligation d'affichage est prévue dans la loi. Tout en étant une occasion de clarifier les objectifs et les résultats de l'exercice d'équité salariale, l'affichage veut permettre aux salariés de « demander des renseignements additionnels ou présenter ses observations » (articles 75 et 76 ainsi que l'article 35 pour les entreprises de moins de 50 salariés). Toutefois, les exigences relatives à l'affichage diffèrent selon la taille de l'entreprise. Ainsi, dans les entreprises de 50 salariés et plus, deux affichages sont requis, un premier devant avoir lieu après la deuxième étape du programme d'équité et le second affichage, à la fin de l'exercice.²²² L'affichage doit également indiquer si les correctifs sont effectués en un seul versement ou s'ils sont étalés, la durée maximale de l'étalement étant de quatre ans.

En revanche, dans les entreprises de moins de 50 salariés, un seul affichage est requis et doit être effectué après la définition des correctifs salariaux et des modalités de leur versement (article 35). Dans l'énoncé de 1996, cet article stipulait simplement que « l'employeur doit afficher, dans des endroits visibles et facilement accessibles aux salariés, les ajustements qu'il a déterminés pour atteindre l'équité salariale ou un avis qu'aucun ajustement n'est requis ». Lors des modifications législatives de 2009, l'article 35 a été modifié de manière à rendre le contenu de

²²¹ Il est à noter que les membres du comité sont tenus à la confidentialité (art. 29) Comme le soulignait la professeure Chicha en entrevue, il est donc difficile de contester les décisions du comité ou de prouver qu'elles sont discriminatoires.

²²² Le premier affichage doit présenter la liste des catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine ainsi que la description de la méthode, des outils et de la démarche d'évaluation choisie. Le deuxième affichage doit rendre compte des écarts identifiés ainsi que des correctifs salariaux effectués (articles 75 et 76).

l'affichage plus détaillé. L'affichage dans les petites entreprises doit maintenant comprendre les éléments suivants : « un sommaire de la démarche suivie; la liste des catégories d'emplois à prédominance féminine identifiées dans l'entreprise; la liste des catégories d'emplois à prédominance masculine ayant servi de comparateur; pour chacune des catégories d'emplois à prédominance féminine, le pourcentage ou le montant des ajustements à verser et les modalités de leur versement ou un avis qu'aucun ajustement salarial n'est requis ».²²³

Dans la mesure où ces employeurs sont dispensés de compléter explicitement les différentes étapes d'un programme d'équité salariale, l'affichage unique à l'égard des entreprises de moins de 50 salariés semble à première vue logique. Cela semble aussi être apprécié par les employeurs, compte tenu de la réticence de plusieurs d'entre eux à divulguer de l'information à propos des salaires. Mais du point de vue de l'objectif de la loi et en dépit des amendements apportés en 2009, qui requièrent des informations plus détaillées, l'affichage unique paraît inapproprié car il fait complètement abstraction de l'importance de l'information et de la communication en cours de démarche. Une telle disposition s'avère aussi paradoxale, puisque c'est précisément dans ces petites entreprises que les deux affichages s'imposent prioritairement, le droit de participation des salariés étant somme toute inexistant. En pratique, l'affichage unique dans les entreprises de moins de 50 salariés fait en sorte que l'équité salariale se réalise de manière occulte ou sous le sceau du secret. Certes, le dépôt de plaintes est possible si l'affichage a été effectué dans un endroit visible et si les personnes salariées ont pu en prendre connaissance. De plus, on ne saurait minimiser la crainte des personnes plaignantes d'être identifiées et possiblement congédiées.

²²³ En vertu de l'énoncé législatif de 1996 comme celui de 2009, les droits et recours prévus doivent être indiqués et les modalités d'affichage doivent être précisées.

6.2 L'évaluation des emplois : un processus incontournable aux fins de l'équité salariale ?

L'évaluation des emplois n'est pas synonyme d'équité salariale. Mais dans la mesure où elle permet de repérer les écarts salariaux injustifiés entre les catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine de valeur équivalente au sein d'une entreprise - et malgré son caractère essentiellement subjectif - cette procédure de gestion occupe une place prépondérante dans l'application des législations portant sur l'équité salariale. L'utilisation du vocable de la « valeur comparable » (Comparable Worth) aux États-Unis montre bien la dialectique entre les deux notions. D'une part, l'évaluation des emplois est considérée comme le moyen privilégié de réaliser l'équité salariale; d'autre part, l'enjeu de l'équité salariale remet en question les systèmes et pratiques d'évaluation des emplois utilisés jusqu'à présent.

Notre discussion porte sur le rôle de l'évaluation des emplois dans le cadre de l'application de la *Loi sur l'équité salariale* ainsi que sur les conditions de son utilisation. Nous apportons d'abord certaines clarifications sur les différentes approches, en particulier la méthode par point, recommandée dans l'ensemble des législations proactives. Par la suite, nous discutons des exigences d'une évaluation « non sexiste » des emplois, condition préalable à l'utilisation de cette procédure aux fins de la correction des écarts salariaux discriminatoires et ce, indépendamment de la taille des entreprises.

6.2.1 L'évaluation des emplois, un outil de gestion très ancien

Parler d'évaluation des emplois, c'est faire référence à un exercice de comparaison du contenu et des exigences des emplois au sein d'une entreprise. En créant « un langage commun et rationnel », le processus d'évaluation nous permet de porter un

jugement sur la valeur relative des emplois au regard de la mission organisationnelle et les résultats qui en découlent nous indiquent dans quel ordre hiérarchique les emplois doivent être classés. Après avoir complété l'évaluation, il est possible de mettre en relation les exigences associées à chacun des emplois avec les salaires qui leur sont attribués (BIT, 1984, p. 119; Thériault et St-Onge, 2000, p. 227; Milkovich et Newman, 1999, p. 109).

Les méthodes d'évaluation des emplois ont commencé à être implantées dans les grandes entreprises américaines durant la Deuxième Guerre mondiale dans un objectif de rationalisation et de contrôle des politiques de rémunération. Modelées sur les principes de l'organisation taylorienne du travail,²²⁴ les pratiques d'évaluation se sont aussi développées au Canada à compter des années 1940 dans le secteur industriel ainsi que dans la fonction publique et les services. (Figart, 2000, p. 7; Dussault, 1987, p. 49) On distingue traditionnellement différentes approches, soit la méthode du rangement, la méthode de classification par catégorie et la méthode par point. La méthode dite « du marché » est aussi évoquée. Elle consiste à effectuer une enquête de rémunération afin d'établir les taux de salaire de certains emplois « repères », autour desquels on classe les autres emplois de l'entreprise sans égard au contenu et aux exigences relatives des emplois. Il semble que cette pratique soit très répandue aux États-Unis, en particulier pour le personnel de direction. Au Québec, ce sont surtout les employeurs de petites entreprises qui ont recours à cette « méthode » (Thériault et St-Onge, 2000, p. 232; Gaucher, 1994, p. 42).

²²⁴ Le taylorisme désigne la forme d'organisation scientifique du travail (The One Best Way) définie par l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor à partir des années 1880. Axé sur le rendement maximum, le taylorisme préconise une rationalisation méthodique du travail afin d'accroître son efficacité en s'appuyant sur une division verticale et horizontale du travail.

Dans la méthode du rangement, les emplois sont classés sur la base de leurs exigences globales. Simple et peu coûteuse, elle convient surtout aux entreprises ou établissements de petite taille car elle permet d'établir en peu de temps une hiérarchie des emplois. Toutefois, en raison de son caractère global et de l'absence de critères ou facteurs explicitement définis, la méthode de rangement ne permet pas de préciser la différence de valeur entre les emplois et de faire ressortir toutes les distinctions eu égard aux différentes dimensions du travail. De plus, lors de l'introduction de changements dans le contenu et les exigences des emplois, le processus de comparaison doit être repris en totalité car cette méthode ne fournit aucune indication pour le regroupement des emplois en classes et l'établissement des échelles salariales. Il y a donc de fortes chances que ce soient les taux prévalant « sur le marché » qui influencent la structure salariale.

Tout comme la méthode du rangement, la méthode de la classification par catégorie est qualitative puisqu'elle ne comporte pas de valeurs numériques. Elle consiste d'abord à établir un certain nombre de classes, en se référant aux familles d'emploi et en tenant compte de la diversité des fonctions à évaluer.²²⁵ Par la suite, il s'agit de répartir les emplois entre les différentes classes définies. Les emplois dans chacune des classes sont considérés équivalents et se voient accorder un même taux de salaire. Comme le soulignent Thériault et St-Onge (2000, p. 234), dans cette méthode, les résultats de l'évaluation correspondent « à l'idée générale que peuvent se faire les gens, à l'intérieur d'une organisation, des regroupements d'emplois ou des niveaux hiérarchiques qui s'y trouvent ». Peu coûteuse, elle permet l'évaluation centralisée d'un grand nombre d'emplois. Néanmoins, son

²²⁵ La famille d'emplois est la base de regroupement des emplois. Sont regroupés dans une même famille des emplois dont la nature du travail et le type de compétences requises sont analogues. Une famille d'emplois peut comporter plusieurs classes d'emplois regroupées par niveaux hiérarchisés (Thériault et St-Onge, 2000, p. 199).

application dans des organisations de grande taille peut devenir complexe car elle requiert alors l'utilisation d'instruments complémentaires pour opérationnaliser le système de classification. Au Québec, différentes grilles et nomenclatures de classification utilisées dans les organismes et établissements du secteur public et parapublic s'inspirent de cette méthode aux fins de la gestion « locale » des postes, notamment pour le personnel de soutien et professionnel, tant dans la fonction publique que dans les établissements du réseau de la santé et des services sociaux ainsi que dans les commissions scolaires et les cégeps.

- La méthode d'évaluation par point

À la différence des méthodes du rangement et de classification par catégorie, la méthode par point relève d'une approche quantitative et analytique car elle décompose les diverses tâches et exigences en critères définis et attribue une valeur numérique à chacun des critères sélectionnés. Le processus d'évaluation de la méthode par point comporte diverses étapes, dont le choix des facteurs et leur définition, ainsi que l'établissement de la pondération et, par la suite, l'attribution d'une cote numérique aux différents facteurs pour chacun des emplois évalués.²²⁶

Au-delà de ces séquences communes à toutes les applications de la méthode par point, on retrouve une diversité de systèmes ou de plans d'évaluation proposés par les sociétés de conseil spécialisées en rémunération. Certaines sociétés proposent une approche dite « sur mesure », la grille d'évaluation étant construite en fonction

²²⁶ Rappelons que dans le domaine de la rémunération, la notion de facteurs renvoie aux caractéristiques des emplois qu'une organisation valorise parce qu'ils lui permettent de réaliser sa stratégie et d'atteindre ses objectifs, ou encore, aux raisons pour lesquelles les dirigeants d'une organisation veulent payer les emplois ». (Thériault et St-Onge, 2000, p. 242)

des caractéristiques et besoins de l'entreprise,²²⁷ d'autres privilégient une approche dite « préétablie », la grille d'évaluation étant définie à l'avance. Parmi les méthodes préétablies, la plus connue et la plus utilisée à travers le monde est sans aucun doute la méthode Hay. Élaborée à la fin des années 1930 à l'intention du personnel cadre de grandes entreprises, cette méthode propose une grille d'évaluation de trois facteurs (compétence, initiative créatrice et finalité) auxquels s'ajoutent un certain nombre de sous-facteurs. Au début des années 1980, un quatrième facteur a été ajouté afin d'évaluer les emplois de bureau, soit celui des « conditions de travail » qui contient quatre sous-facteurs : effort physique, contraintes liées à l'environnement, risques et attention sensorielle. (Milkovich et Newman, 1999, p. 110; Thériault et St-Onge, 2000, p. 258; Gaucher, 1994, p. 120)²²⁸

À la faveur de l'adoption des mesures législatives portant sur l'équité salariale et en raison des multiples changements organisationnels et technologiques survenus dans le monde du travail, les applications de la méthode par point ont donc évolué au cours des dernières décennies, qu'il s'agisse d'approches « sur mesure » ou de systèmes « pré-établis ». On note en particulier l'introduction de la « méthode du questionnaire structuré », utilisée par plusieurs sociétés de conseil. Reprenant le

²²⁷ Il s'agit notamment des firmes Mercer et Watson Wyatt. Notons que Watson Wyatt a fusionné en 2009 avec la Firme Towers Perrin pour devenir Towers Watson (Thériault et St-Onge, 2000, p. 256).

²²⁸ Parmi les autres approches préétablies, mentionnons le système CWS (Cooperative Wage Study), une grille de neuf facteurs élaborée conjointement par un ensemble d'entreprises et de syndicats américains du secteur de l'acier dans les années 1940; la méthode NEMA (National Electrical Manufacturer's Association), une grille de onze facteurs mise au point dans la même période par un groupe de fabricants d'équipements électriques. Mentionnons également la méthode Aiken, une grille de neuf facteurs qui s'apparente à la méthode CWS, utilisée par le Conseil du trésor fédéral et proposée par la firme KPMG (Thériault et St-Onge, 2000, p. 257-258). Mentionnons, enfin, la méthode développée par le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP-FTQ), utilisée surtout dans le secteur municipal. La version qui s'applique aux cols bleus comporte douze facteurs et celle qui s'adresse aux cols blancs comporte neuf facteurs. Voir Gaucher, 1994 : 123; Thériault et St-Onge, 2000, p. 264.

contenu des grilles d'évaluation (facteurs et sous-facteurs) déjà développées par les différentes firmes, cette méthode consiste à élaborer un questionnaire composé exclusivement de questions fermées.²²⁹ Dans cette méthode, le questionnaire est le matériau central du processus d'évaluation, constituant à la fois l'outil de collecte d'information et la grille d'évaluation, contrairement à l'approche plus classique qui utilise un questionnaire d'analyse d'emploi dans lequel il est demandé au personnel concerné de décrire les tâches et exigences de leur poste.

Comme le mentionnent Thériault et St-Onge (2000, p. 259), l'approche du questionnaire structuré permet davantage aux employés de participer au processus d'évaluation. Ces auteurs observent d'ailleurs, depuis les années 1990, que les employeurs ont tendance à constituer des comités mixtes composés de représentants des employés concernés et de la direction, afin de permettre la participation des employés au processus d'évaluation des emplois et de favoriser une meilleure adhésion aux résultats. Néanmoins, la méthode du questionnaire structuré ne constitue pas une remise en question du contenu des systèmes déjà établis, les différentes sociétés de conseil s'inspirant habituellement des outils d'évaluation construits sur plusieurs années, même lorsqu'il est question d'approche « sur mesure ». (Ibid, p. 230)

Enfin, il est important de préciser que les méthodes d'évaluation des emplois, en particulier la méthode par point, sont largement utilisées dans les grandes entreprises privées et publiques du Québec depuis plusieurs décennies. Les approches et systèmes retenus diffèrent toutefois selon les groupes ou familles d'emplois. Ainsi le système Hay est privilégié lorsqu'il s'agit d'évaluer des cadres et

²²⁹ Rappelons que les travaux de l'Américain McCormick et son équipe (Purdue Research Foundation, 1969), peuvent être considérés comme les précurseurs de la méthode du questionnaire structuré. (www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD)

des professionnels, alors qu'une méthode par point sur mesure est davantage utilisée pour d'autres groupes, en particulier les emplois de bureau. En ce sens, comme l'a déjà relevé Gaucher (1996, p. 70), on peut « s'interroger sur la capacité de chaque méthode à évaluer simultanément » plusieurs catégories d'emplois dont le contenu et les exigences peuvent être fort différents.

6.2.2 La méthode d'évaluation par point, un outil essentiel ?

En raison de son caractère analytique et quantitatif, la méthode d'évaluation par point est celle qui permet le mieux de justifier le classement de divers emplois de manière explicite afin d'estimer par la suite les correctifs salariaux requis aux fins de l'équité salariale. Voilà d'ailleurs pourquoi cette méthode est recommandée dans le cadre des législations proactives. Pour autant, l'utilisation de la méthode par point ne garantit pas d'entrée de jeu l'atteinte de l'équité salariale. En effet, non seulement la plupart de ces systèmes de pointage s'adressaient-ils à une seule famille d'emplois, mais ils ont d'abord été appliqués à des emplois à prédominance masculine (notamment les cadres et les emplois de production) et ont été, par la suite, « adaptés » aux emplois de bureau avec des différences notables au niveau de la définition des facteurs et de leur pondération. Qu'il s'agisse d'approches sur mesure ou préétablies, implantées par l'employeur ou résultant d'une négociation avec un syndicat, l'ensemble des systèmes d'évaluation qui ont une certaine ancienneté traduisent donc surtout les caractéristiques et exigences des emplois masculins.²³⁰ Certaines conditions doivent donc être satisfaites pour faire en sorte que l'évaluation des emplois soit un outil efficace aux fins de l'équité salariale.

²³⁰ Dans le secteur municipal québécois notamment, on retrouve plusieurs démarches d'évaluation conjointes (patronales-syndicales) s'adressant soit aux cols bleus, soit aux cols blancs.

Laissant le choix de la méthode d'évaluation à l'employeur ou au comité d'équité salariale, la loi québécoise se limite à définir certaines conditions. Ainsi, la méthode d'évaluation choisie dans le cadre d'un programme d'équité salariale doit permettre une comparaison des catégories d'emplois à prédominance féminine avec des catégories d'emplois à prédominance masculine et mettre en évidence tant les caractères propres aux catégories d'emplois à prédominance féminine que ceux propres aux catégories d'emplois à prédominance masculine (articles 56 et 57). La méthode d'évaluation doit aussi se référer aux quatre grands facteurs, soit les qualifications, les responsabilités, les efforts et les conditions de travail (art. 57). Par ailleurs, la loi précise que tous les employeurs doivent faire en sorte que la démarche d'équité salariale soit exempte de discrimination fondée sur le sexe (articles 31 et 54). Ajoutons que la Commission de l'équité salariale recommande une approche par point dans ses documents d'information et d'appui aux entreprises. (CES, 2011)

- Permettre une comparaison entre les emplois féminins et masculins

La présomption de discrimination salariale affirmée dans les législations proactives telles la loi québécoise suppose que nous sommes en présence de deux logiques différentes de rémunération selon qu'il s'agit d'emplois féminins ou d'emplois masculins. En ce sens, la comparaison entre les catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine est primordiale, l'enjeu étant de vérifier si la relation entre le salaire et la valeur des emplois féminins suit la même logique que celle des emplois masculins, considérés exempts de discrimination. C'est précisément cette comparaison systématique de la « relation salaire-valeur » qui distingue une démarche traditionnelle d'évaluation des emplois d'un programme d'équité salariale dont l'objectif est d'éliminer la discrimination systémique intégrée

dans les structures salariales. D'où l'importance d'utiliser la même grille pour évaluer les catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine, condition jugée essentielle pour repérer les écarts discriminatoires et définir, le cas échéant, des ajustements salariaux.²³¹ Dans la loi québécoise, cette condition se traduit par l'obligation de l'employeur dont l'entreprise compte 50 salariés ou plus, d'établir « un programme d'équité salariale applicable à l'ensemble de son entreprise » (articles 10 et 31). Toutefois, comme nous le verrons plus loin, l'autorisation d'implanter des programmes « distincts » peut réduire grandement la portée de cette obligation.

- Mettre en évidence les caractéristiques féminines et masculines

La comparaison des catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine suppose de rendre visibles les caractéristiques et exigences du travail tant dans les emplois occupés majoritairement par des femmes que dans ceux surtout occupés par les hommes. À cette fin, la documentation relative à l'évaluation des emplois de la Commission de l'équité salariale met l'accent sur l'importance de considérer les aspects souvent oubliés des compétences et exigences requises dans les emplois féminins, entre autres la dextérité manuelle et la coordination, la maîtrise de soi liée aux relations humaines difficiles, l'attention sensorielle exigée par l'exécution de plusieurs tâches en alternance rapide, le stress causé par des tâches multiples souvent imprévisibles, le respect d'échéanciers, la protection de la confidentialité, la coordination d'agenda. Toutefois, ces dimensions ne font pas partie intégrante de la

²³¹ Sur l'importance d'une grille commune d'évaluation pour les catégories à prédominance féminine et masculine, voir Steinberg, 2009; Gaucher, 1994, 1996; Figart, 2000; England, 1992; Levine, 2004.

définition des facteurs et sous-facteurs suggérée par la Commission de l'équité salariale. (CES, 2013, 2011)²³²

Par ailleurs, l'obligation de rendre visibles les caractéristiques du travail féminin rend les descriptions de tâches déjà constituées quelque peu suspectes, même s'il s'agit de descriptions « officielles », tant celles élaborées par l'employeur que celles énoncées dans la *Classification nationale des professions* (CNP).²³³ Cette obligation indique aussi la nécessité de procéder à une nouvelle collecte d'information sur les emplois, laquelle doit rendre compte le plus fidèlement possible des tâches effectuées ainsi que des exigences associées à la réalisation du travail.²³⁴

- Se référer à quatre grands facteurs

Avant l'adoption de mesures visant l'équité salariale, la notion de « facteurs » désignait les caractéristiques et exigences des emplois, par exemple : la formation, l'expérience, la dextérité manuelle, les exigences mentales, les responsabilités à l'égard d'autres personnes. Dans le cadre de la *Loi sur l'équité salariale*, on parle plutôt de sous-facteurs pour désigner ces caractéristiques ou exigences, la notion de facteurs étant réservée à quatre grands aspects ou composantes, soit les qualifications et les efforts requis, les responsabilités assumées ainsi que les

²³² Pour une définition adaptée à l'équité salariale du sous-facteur « effort émotionnel » développée par Steinberg, 2009. Voir également Gaucher, 1992.

²³³ La *Classification nationale des professions* (CNP) est la référence nationalement reconnue des professions au Canada. On y retrouve plus de 30 000 appellations d'emplois en 520 profils de groupes professionnels. La CNP constitue un cadre normalisé pour organiser le monde du travail de manière cohérente. Elle est utilisée pour recueillir et organiser les statistiques sur les professions et pour fournir de l'information sur le marché du travail. (www30.rhdcc.gc.ca/CNP)

²³⁴ Différents types d'outils de collecte d'information peuvent être utilisés, notamment un questionnaire d'analyse d'emploi « ouvert » comme dans le secteur public ou un questionnaire structuré « fermé » utilisé auprès des PME sélectionnées au chapitre 5.

conditions dans lesquelles le travail est effectué. En vertu de la loi québécoise, ces quatre grands facteurs doivent servir de référence à l'évaluation des emplois quelle que soit la méthode choisie. Issus de la pratique, ces facteurs n'ont toutefois aucun fondement scientifique et, malgré leur apparente objectivité, ils ne constituent pas nécessairement la manière la plus adéquate de mesurer les emplois et d'éviter les biais sexistes. Comme l'a souligné Gaucher (1996, p. 73), il s'agit de « grandes rubriques à l'intérieur desquels les évaluateurs sont invités à définir des facteurs d'évaluation pertinents pour leur organisation ».²³⁵ Certaines études (Gauthier et Rancourt, 2000) ont d'ailleurs fait ressortir que ces quatre facteurs ne sont pas indépendants.²³⁶ Il n'est donc pas certain que les sous-facteurs qui y sont associés mesurent exclusivement la dimension du travail indiquée de sorte que dans la plupart des systèmes d'évaluation, on observe un certain « chevauchement » des éléments mesurés.²³⁷

La définition d'une grille d'évaluation aux fins de l'équité salariale n'est donc pas une mince tâche. En effet, les sous-facteurs doivent permettre de mesurer la valeur

²³⁵ Comme l'explique Gaucher (1996, p. 73), tout en étant familiers aux praticiens de la gestion des ressources humaines, les quatre grands facteurs tirent leur origine de la pratique. Otis et Leukart (1954), après avoir examiné un grand nombre de systèmes américains d'évaluation des emplois, ont conclu à la possibilité de rassembler toutes les variables en quatre dimensions de la qualification.

²³⁶ Nous référons ici à l'analyse en composantes principales effectuée par le Groupe de recherche et d'analyse en méthodologie du management (GRAMM). En effet cette analyse a fait ressortir non pas quatre mais six grands aspects (ou composantes) différents des emplois, ce qui s'apparente au *Position Analysis Questionnaire* développé par McCormick dont nous avons parlé précédemment (cinq composantes distinctes définies).

²³⁷ Le chevauchement désigne le recoupement ou le croisement de deux éléments qui se recouvrent en partie. Il s'agit d'une notion différente de la corrélation laquelle indique une interrelation et un lien de cause à effet entre deux éléments. Également, en cours de processus d'évaluation, on peut observer un « effet de halo » lorsque l'appréciation de certains sous-facteurs est influencée par une impression générale ou, encore lorsque la cotation d'un sous-facteur est influencée par la cote attribuée à un autre sous-facteur. À titre d'exemple : les efforts mentaux sont jugés peu importants parce que la scolarité requise est peu élevée.

d'emplois dont le contenu et les exigences peuvent être fort différents. Afin d'offrir les mêmes possibilités de cotation aux catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine, il est important d'assurer la plus grande neutralité possible de l'outil d'évaluation.²³⁸ Il se peut également que le nombre de sous-facteurs soit plus élevé dans les exercices d'équité salariale que dans une démarche d'évaluation s'adressant à des emplois d'une même famille, certains sous-facteurs « favorisant » davantage les catégories à prédominance féminine, d'autres les catégories à prédominance masculine. Rappelons d'ailleurs que dans l'entreprise du secteur parapublic, la grille d'évaluation a été définie au terme de plusieurs sessions de travail. De nombreuses heures de réflexion et d'analyse ont également été requises en vue d'établir le questionnaire d'évaluation utilisé dans nos interventions d'assistance auprès des PME. Bref, la définition d'une méthode d'évaluation non sexiste d'évaluation des emplois ne se limite pas à apporter quelques modifications mineures aux grilles d'évaluation existantes.

- Une démarche d'évaluation non sexiste

Comme l'a déjà fait ressortir la décision du Tribunal d'équité salariale de l'Ontario (1991), dans la cause *Ontario Nurses Association c. Haldimand Norfolk*, les biais sexistes peuvent s'insérer à chacune des étapes du processus d'évaluation. Au-delà d'une collecte d'information sur les emplois complète et uniforme et d'une grille d'évaluation qui rend compte adéquatement des caractéristiques féminines et masculines, ce tribunal a souligné l'importance de faire preuve d'impartialité dans le déroulement de l'évaluation et dans l'interprétation des résultats. Compte tenu du caractère essentiellement subjectif de l'évaluation des emplois, cette impartialité se

²³⁸ La proposition d'échelles uniformes pour l'ensemble des sous-facteurs dans le processus d'évaluation que nous avons développé peut être considérée comme un moyen d'assurer le plus possible la neutralité de l'outil.

trouve étroitement liée à la participation des salariés au processus d'équité salariale. Or, dans le cadre de la loi québécoise, la participation est conditionnelle à la présence d'un comité d'équité salariale. Cela ne revient-il pas à dire que l'impartialité n'est guère possible dans les petites entreprises? Quant aux entreprises de plus grande taille obligées d'instituer un comité, l'impartialité du processus d'évaluation dépend largement de la dynamique d'interaction et de délibération du comité d'équité salariale, en vue d'atteindre un consensus entre les représentants de l'employeur et ceux des salariés. On peut croire aussi que l'atteinte de l'impartialité soit davantage réalisable dans le cadre de comités d'équité salariale où siègent des personnes syndiquées, ce contexte favorisant un certain équilibre dans les discussions.

Comme dans le cas de la définition de la méthode d'évaluation, la loi québécoise est très succincte à propos de cette « évaluation non sexiste », qui se résume à une disposition normative. En effet, tous les employeurs assujettis doivent s'assurer que la démarche d'équité salariale réalisée dans leur entreprise soit exempte de discrimination fondée sur le sexe (articles 34 et 51). Quant à la Commission de l'équité salariale, elle publiait en 2001 un bulletin d'information concernant le « contrôle des biais sexistes » (*Info-Équité*, mai 2001). Dans ce bulletin, la Commission présente les indicateurs qui favorisent l'élimination de la discrimination fondée sur le sexe dans les principales étapes de la mise en œuvre de l'équité salariale. En ce qui concerne plus particulièrement l'évaluation des emplois, la Commission reprend les obligations énoncées dans la loi et formule certaines recommandations à propos de la démarche d'évaluation. Elle suggère notamment d'accorder aux facteurs et sous-facteurs une pondération qui tienne compte de la mission et des caractéristiques du travail et qui ne favorise pas systématiquement les catégories d'emploi à prédominance masculine. Elle recommande aussi de

sensibiliser les personnes impliquées dans l'implantation de l'équité salariale aux stéréotypes sexuels et aux caractéristiques des emplois féminins, de recueillir des renseignements complets, d'appliquer les outils de façon objective et uniforme et, enfin, d'évaluer le contenu des emplois et non pas les titulaires. Au-delà de ces recommandations, aucun outil n'est toutefois mis à la disposition des employeurs pour faciliter le contrôle des biais sexistes en cours de démarche.

6.2.3 L'évaluation des emplois, une étape incontournable ?

Qu'il s'agisse d'une entreprise comptant plusieurs centaines de salariés ou d'une petite entreprise de moins de 50 salariés qui n'a aucune obligation de processus en vertu de la loi, l'évaluation des emplois constitue le passage obligé aux fins de l'établissement de l'équité salariale dans une entreprise. De plus, comme le montre la synthèse de nos interventions d'assistance auprès de PME présentée au chapitre 5, l'utilisation d'une grille quantitative et la réalisation d'une démarche systématique d'évaluation et de comparaison s'avèrent possibles dans les entreprises de moins de 50 salariés, malgré un nombre limité de personnes salariées.²³⁹ Certes, dans ces petites entreprises, les ressources financières sont souvent limitées et les pratiques de gestion de ressources humaines et de rémunération y sont peu structurées. En revanche, la plupart des dirigeants des petites entreprises connaissent très bien le travail réalisé dans les différents emplois, en raison de leur proximité avec le personnel.²⁴⁰

²³⁹ Évidemment, plusieurs de ces catégories étaient « à titulaire unique ». Le problème survient surtout dans les entreprises très féminisées (CPE) où dans certains cas, on ne retrouve aucune catégorie à prédominance masculine (une minorité d'entreprises).

²⁴⁰ Rappelons qu'aucune des entreprises comptant moins de 50 salariés sélectionnées aux de la présente recherche n'avait de politique ou d'échelles salariales.

Par ailleurs, si plusieurs dirigeants ont évoqué l'absence de description de tâches explicites ainsi que la polyvalence requise de la part du personnel, aucun ne s'est dit incapable de procéder à l'évaluation des emplois à l'aide des outils proposés. Précisons d'ailleurs que la polyvalence n'est pas forcément synonyme d'une rotation incessante de tâches mal définies ou encore d'une interchangeabilité sans limites des titulaires de postes. Dans un contexte d'informatisation croissante du travail et d'utilisation massive des technologies de l'information, la polyvalence désigne souvent un élargissement, voire un enrichissement du travail pouvant générer une plus grande complexité des postes de travail, la complexité étant caractérisée par la présence d'un nombre diversifié d'éléments en interaction, voire en interdépendance et qui comportent habituellement une part d'incertitude et d'imprévisibilité.²⁴¹

Néanmoins, les difficultés associées à la réalisation d'un exercice d'évaluation dans un objectif d'équité salariale ne doivent pas être minimisées. En effet, toute démarche structurée d'évaluation suppose une succession d'étapes, comportant chacune de nombreux détails à la fois techniques et stratégiques qui ont une incidence directe sur la rémunération. De plus, à la différence des grandes entreprises qui disposent déjà, pour la plupart, de systèmes d'évaluation des

²⁴¹ La complexité se situe donc à l'opposé de la simplicité. Elle fait appel à des compétences (ou capacités) relevant non seulement de l'application de procédures, évoquant des tâches simples ne nécessitant pas ou peu d'initiative de la part de la personne salariée, mais également de l'adaptation, voire de l'innovation afin de résoudre les problèmes rencontrés dans un délai limité. La complexité ne renvoie donc pas uniquement au degré de réflexion associé à un effort mental ou cognitif. Un emploi peut ainsi avoir un niveau assez élevé de complexité tout en comportant un certain nombre de situations ne nécessitant que l'application, de manière relativement routinière, d'un certain nombre de procédures qui se répètent et se succèdent dans le même ordre. Dans ce cas, c'est le nombre d'opérations différentes à effectuer ainsi que le nombre de détails à considérer qui devient un facteur de complexité, en raison de l'effort important de mémorisation et de la rapidité d'exécution des opérations habituellement requise. Voir notamment à ce sujet : R.A. Thiétart (2000). *Management et complexité : concepts et théories*. Cahier no 282. Centre de recherche DMSP, Université Paris IX Dauphine.

emplois, les plupart dirigeants de PME ne connaissent pas cette technique de gestion. De ce point de vue, l'établissement de l'équité salariale dans les petites entreprises constitue une double innovation sur le plan de la gestion des ressources humaines. D'une part, ces dirigeants doivent s'approprier la logique et les procédures relevant de l'équité interne pour déterminer les taux de salaire alors qu'ils sont habitués à se référer généralement à l'équité externe, c'est-à-dire au marché. D'autre part, ils doivent réaliser un exercice d'évaluation en évitant les biais sexistes. La solution n'est donc pas de laisser entendre que la rigueur de l'évaluation a moins d'importance dans les petites entreprises mais bien de proposer aux employeurs des outils faciles d'accès et simples à utiliser ainsi qu'un accompagnement tout au long du processus.

Enfin, l'utilisation d'un même outil d'évaluation dans plusieurs PME de divers secteurs, ainsi que la définition d'une grille unique d'évaluation à l'intention de l'ensemble du personnel syndiqué du vaste secteur parapublic québécois, démontrent qu'il est possible de proposer une approche davantage « prédéterminée » en matière d'évaluation des emplois aux fins de l'établissement de l'équité salariale, malgré une diversité de configurations organisationnelles.²⁴² Nous avons également pu observer que la méthode par point est utilisable tant dans les petites que dans les grandes entreprises. En ce sens, la décision de laisser le choix de la méthode à chacun des employeurs semble surtout relever d'une volonté des partenaires de respecter le caractère décentralisé des relations de travail et du mode de fixation de la rémunération dans le secteur privé québécois.²⁴³ Notons

²⁴² À titre d'exemple, les facteurs et sous-facteurs peuvent être prédéterminés, mais la pondération qui y est associée est définie « sur mesure » en fonction de la mission de chaque entreprise.

²⁴³ Chicha-Pontbriand et Carpentier (1991, p. 74) évoquent les litiges connus en Ontario associés à une trop grande flexibilité.

d'ailleurs que la méthode d'évaluation proposée par la Commission de l'équité salariale depuis 2003 s'adresse à l'ensemble des entreprises.²⁴⁴

6.3 Les programmes distincts : à contresens de la loi ?

L'objectif de l'équité salariale est de corriger les désavantages salariaux accumulés au fil du temps par les femmes en emploi en raison d'une ségrégation occupationnelle et d'une sous-évaluation des emplois féminins. Cette correction devant se faire au sein de chacune des entreprises, l'établissement de l'équité salariale suppose en premier lieu de vérifier la présence de catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine.²⁴⁵ Par la suite, il s'agit d'établir la valeur relative de ces catégories selon une grille d'évaluation permettant de rendre compte des caractéristiques des emplois féminins et masculins. En d'autres mots, la réalisation de l'équité salariale doit faire en sorte que la « logique » à la base de la détermination des taux de salaire dans une entreprise eu égard aux exigences du travail soit la même pour les emplois féminins et masculins.

Contrairement à la loi ontarienne qui prévoit l'établissement de programmes d'équité salariale à partir de chaque unité d'accréditation syndicale, la loi québécoise énonce d'entrée de jeu que tout employeur dont l'entreprise compte 50 salariés et plus doit réaliser un programme d'équité salariale applicable à l'ensemble de son entreprise, indépendamment des accréditations syndicales (art. 10). Mais, dès le principe posé de ce programme « unique », la loi ouvre la porte à la possibilité

²⁴⁴ Cette méthode d'évaluation comprend dix sous-facteurs relevant des quatre grands facteurs énoncés dans la loi. Elle est assortie d'un progiciel également élaboré par la Commission de l'équité salariale. Ces deux outils sont disponibles sur le site internet de la Commission.

²⁴⁵ Ce sont les articles 54 et 55 qui traitent de l'identification des catégories d'emplois (Voir l'annexe 1).

d'élaborer un programme « distinct » à la demande d'une association accréditée (art. 11).²⁴⁶ Précisons ici que la Commission d'équité salariale a d'abord interprété que ce programme distinct devait s'adresser uniquement personnes salariées d'une même unité d'accréditation. Toutefois, en décembre 2004, un amendement était adopté afin d'autoriser plusieurs syndicats à effectuer une démarche commune d'équité salariale²⁴⁷ ainsi qu'à permettre l'établissement d'un seul programme d'équité pour l'ensemble des employés syndiqués du réseau de l'éducation (cégeps et commissions scolaires) et ceux du réseau de la santé et des services sociaux.²⁴⁸

6.3.1 Faciliter l'application dans les entreprises syndiquées

La question des programmes distincts a été évoquée par les représentants syndicaux dès les premières discussions relatives à l'adoption d'une législation proactive, soit à l'occasion de la rencontre organisée par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse en 1991. C'est surtout une recommandation du Bureau ontarien de l'équité salariale à l'effet « d'éviter de regrouper les différentes unités syndicales » qui semble avoir influencé les discussions des partenaires. En effet, selon le Bureau ontarien, une approche globale « aurait pour effet de ralentir le processus et même de compromettre l'atteinte de l'équité au sein d'une unité

²⁴⁶ Rappelons que seule une association accréditée en vertu du Code du travail peut faire cette demande à l'employeur, ce qui exclut les syndicats de la construction. Par ailleurs, nous ne traitons pas ici de l'établissement de programmes distincts pour cause de disparités régionales autorisés sur demande d'un employeur (art. 10).

²⁴⁷ Il s'agit du projet de loi 79, *Loi modifiant la Loi sur l'équité salariale concernant l'établissement de programmes distincts* (L.Q. 2004, c. 26).

²⁴⁸ Comme nous l'avons expliqué précédemment, un autre amendement a dû être adopté afin de permettre la finalisation de la démarche d'équité salariale à l'intention du personnel syndiqué en 2006. Il s'agit du projet de loi 28 *Loi modifiant la Loi sur l'équité salariale* visant à remplacer l'entreprise gouvernementale unique par deux entreprises, soit celle de la fonction publique et celle du secteur parapublic et de permettre dans ce dernier secteur l'établissement d'un seul programme d'équité salariale pour l'ensemble des employés syndiqués du réseau de l'éducation (collèges et commissions scolaires) et du réseau de la santé et des services sociaux.

syndicale ». Néanmoins, le rapport produit au terme de cette première consultation recommandera l'établissement d'un seul plan d'équité par employeur, « indépendamment de la présence de plus d'une unité d'accréditation » considérant que « l'atteinte de l'équité salariale au sein d'une entreprise peut être difficilement réalisable si les diverses unités syndicales s'entendent séparément avec l'employeur » sur des plans d'équité. (Chicha-Pontbriand et Carpentier, 1991, p. 52)

La problématique des programmes distincts est aussi présente dans les documents d'orientation et de consultation produits avant le dépôt de l'avant-projet de loi en février 1996. Ainsi, le Rapport d'orientation (1995, p. 14) recommandait que des mesures soient prises « pour établir des équivalences entre les divers programmes afin de pouvoir comparer tous les emplois féminins et masculins de l'entreprise ». De son côté, le Rapport final (1995, p. 56) comportait une recommandation formulée comme suit : « Le ou les programmes d'équité salariale retenus dans une entreprise doivent permettre la comparaison de tous les titres d'emplois à prédominance féminine et à prédominance masculine ». Tout en laissant une certaine souplesse aux employeurs et aux comités d'équité salariale mis en place dans les entreprises, cette recommandation s'appuyait sur l'article 19 de la Charte québécoise qui ne fait aucune distinction selon l'appartenance syndicale, se référant plutôt à l'établissement. Cette recommandation n'a cependant pas été retenue lors des discussions sur l'avant-projet de loi.

En l'absence de rapports déposés à la Commission de l'équité salariale, il est difficile de préciser le nombre de programmes distincts réalisés. Toutefois, le Rapport ministériel (CES, 2006, p. 61) indique que de tels programmes ont été établis à la demande d'associations accréditées dans le quart des entreprises de plus de 100

salariés et dans dix pour cent des entreprises comptant de 50 à 99 salariés.²⁴⁹ En effet, compte tenu du pluralisme syndical qui prévaut au Québec, on peut retrouver, surtout dans les grandes entreprises, plusieurs unités d'accréditation et affiliations différentes, ce qui peut donner lieu à des politiques de rémunération très différentes dans un même milieu de travail. Comme l'ont souligné Déom et Mercier (2001, p. 57), l'établissement d'un programme unique tel qu'énoncé dans la loi québécoise ne correspond pas aux règles et pratiques déjà établies dans les milieux de travail. De l'avis de ces auteurs, « les syndicats masculins ont vite saisi que, si leurs emplois devenaient des comparateurs pour les emplois féminins, leurs salaires y seraient dorénavant liés, et que cela influera négativement sur leur pouvoir de négociation par la suite ».²⁵⁰ Ce n'est donc pas un enjeu de « faisabilité technique » qui explique l'autorisation de programmes distincts à la demande d'un syndicat. Comme le démontre la démarche d'équité salariale réalisée dans le secteur public, il est tout à fait possible d'utiliser une grille unique d'évaluation malgré la diversité des situations de travail, des qualifications professionnelles et des missions spécifiques des établissements. Mais, contrairement aux syndicats du secteur public québécois « condamnés » à s'entendre en raison d'une politique salariale commune, les syndicats du secteur privé se trouvent plutôt d'entrée de jeu divisés, voire en concurrence notamment en ce qui a trait à la négociation de la rémunération.

²⁴⁹ Le Rapport de 2006 (CES, p. 61) mentionne aussi que 25 % des entreprises de moins de 50 salariés auraient établi un programme distinct. Si on se réfère aux petites entreprises ciblées au chapitre 5, ce chiffre paraît étonnant d'autant que par définition, il ne peut y avoir de programme distinct dans ces entreprises, puisqu'il n'y a pas d'obligation d'établir un programme (art. 34).

²⁵⁰ Comme le montre l'examen de grilles salariales de grandes entreprises, les écarts salariaux entre emplois féminins et masculins sont d'ailleurs plus importants entre les familles d'emplois qu'entre les emplois d'une même famille, notamment lorsqu'il s'agit d'emplois de production et d'emplois de bureau. De plus les modalités d'application sont différentes (taux unique vs échelons). Voir également Déom et Mercier (1992).

6.3.2 Atteindre l'équité salariale sans comparer les emplois ?

En vertu de la loi québécoise, la seule restriction à l'établissement d'un programme distinct est l'impossibilité d'établir les comparaisons requises entre les catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine en raison de l'absence de catégories à prédominance masculine : « Lorsqu'il y a établissement de plus d'un programme d'équité salariale dans une entreprise et qu'aucune catégorie d'emplois à prédominance masculine n'a été identifiée dans le cadre d'un programme, la comparaison des catégories d'emplois à prédominance féminine visées par ce programme doit être effectuée avec l'ensemble des catégories d'emplois à prédominance masculine de l'entreprise » (article 52). En d'autres mots, l'employeur ne peut autoriser l'établissement d'un programme distinct à la demande d'un syndicat si la conséquence est de rendre impossible la comparaison entre emplois féminins et masculins. Ce peut être le cas par exemple des emplois administratifs d'une entreprise qui seraient tous occupés par des femmes.

Toutefois, la loi ne comporte aucune mention à propos des demandes de programmes distincts provenant de syndicats dont les membres sont exclusivement des hommes et qui ne comptent aucune catégorie d'emploi à prédominance féminine. Or, cette problématique est apparue assez rapidement dans les grandes entreprises syndiquées après l'entrée en vigueur de la loi en 1997. Ainsi, dans une des entreprises sélectionnées au chapitre 5 pour la période 1998-2002, la demande d'assistance portait seulement sur les employés administratifs non syndiqués, parmi lesquels on retrouvait des catégories à prédominance féminine et masculine. Auparavant, une demande de programme « distinct » sur la base de l'article 11 avait été adressée à l'employeur par le syndicat regroupant uniquement des employés masculins de production. Le programme d'équité visant les emplois administratifs (personnel non syndiqué) a donc été établi sans aucune référence aux salaires

attribués aux emplois de production (personnel syndiqué) et les ajustements versés ont été minimes.²⁵¹

Dans les premières années d'application de la loi, soit en 1998 et 1999, la Commission de l'équité salariale autorisait l'établissement de programmes distincts. Elle modifiera toutefois sa position à la suite de plaintes déposées par des syndicats au début des années 2000. La Commission se prononcera alors contre cette pratique qui a pour effet de soustraire des catégories d'emplois à prédominance masculine à la comparaison requise aux fins de l'estimation des écarts salariaux discriminatoires. Se référant au jugement Julien rendu en 2004, la Commission explique que l'établissement d'un programme d'équité salariale doit tenir compte du caractère proactif et réparateur de la loi. Cela suppose que chacune des catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine de l'entreprise soit évaluée et comparée aux fins d'estimer les écarts salariaux entre elles. Or, la position de la Commission n'est pas unanime, l'une des commissaires (Louise Marchand) considérant au contraire que cette comparaison entre les catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine « doit se faire là où la situation le justifie » et non pas « à la seule condition que le groupe comporte une ou plusieurs catégories d'emplois à prédominance féminine ».²⁵²

²⁵¹ Mentionnons que comme c'est le cas dans plusieurs entreprises, le taux de salaire de salaire minimum des emplois de production (syndiqués) était plus élevé que celui des emplois administratifs (non syndiqués).

²⁵² Voir la Plainte formulée par une association accréditée contre l'employeur Beaulieu Canada – division 6, Dossier no 400-01116 étudié aux 133^e et 134^e séances de la Commission de l'équité salariale, pages 7 et 14.

La position défendue par la Commission de l'équité salariale sera donc soumise à la Commission des relations de travail (CRT).²⁵³ Dans une décision rendue en juillet 2006, la CRT conclut que l'interprétation de l'article 11 faite par la Commission de l'équité est conforme à l'esprit et à l'objectif de la loi.²⁵⁴ « Interpréter autrement cet article » souligne le commissaire Vignola, « transformerait la négociation collective en outil de renforcement des pratiques discriminatoires ». Le commissaire explique qu'on ne peut pas comparer la situation d'un groupe qui réclame un programme distinct à celle d'une entreprise sans comparateur. Il rappelle aussi que dans le contexte des droits de la personne, l'interprétation doit éviter l'analyse traditionnelle si elle est susceptible de permettre qu'une discrimination échappe à l'application de loi, surtout si elle est de nature systémique.

Insatisfaits de la décision de la Commission des relations de travail, les employeurs concernés, appuyés par le Conseil du Patronat à titre d'intervenant, déposent une requête en révision judiciaire en Cour supérieure. Dans un jugement rendu en juillet 2008, la décision de la CRT sera ainsi renversée et la validité d'un programme distinct sera admise même si le syndicat qui le demande ne comporte pas de catégories d'emplois à prédominance féminine. Selon la juge Sophie Picard, le libellé de l'article 11 ne prévoit aucune condition préalable à l'autorisation d'un programme distinct sur demande d'un syndicat, telle l'existence d'une catégorie féminine. À son avis, tant le texte de loi que le contexte et l'historique de la loi

²⁵³ Lorsqu'une partie est insatisfaite des mesures que détermine la Commission, elle peut saisir la Commission des relations du travail instituée par le Code du travail (chapitre C-27) dans un délai de 90 jours de la décision de la Commission. La Commission des relations du travail a compétence pour entendre et disposer de toute demande qui lui est adressée relativement à l'application de la présente loi (articles 104 et s.).

²⁵⁴ Voir *Beaulieu Canada – Syndicat des vêtements, du textile et al. c. Commission de l'équité salariale* (2006 QCCRT 0357), 10 juillet 2006 (en particulier p. 13).

montrent bien que l'intention manifeste du législateur était de respecter la structure syndicale dans le cadre de la réalisation de l'équité salariale.²⁵⁵

Enfin, en septembre 2011, la Cour d'appel du Québec confirme le jugement de la Cour supérieure à l'effet que le libellé de l'article 11 de la loi ne prévoit aucune condition préalable liée à l'existence d'une catégorie d'emploi à prédominance féminine.²⁵⁶ Selon cette Cour, « le sens naturel qui se dégage de la lecture de cette disposition » est que l'employeur doit établir un programme distinct dès que la demande est faite par une association accréditée de sorte que l'existence d'une catégorie d'emploi à prédominance féminine ne constitue pas une condition préalable à la mise en place d'un programme distinct.²⁵⁷

Selon la Juge France Bich, la Commission des relations de travail, plutôt que s'en tenir au sens du texte, ou de le rendre explicite, a ajouté une interprétation à l'article 11, ce qui rend la décision déraisonnable. La juge explique que le problème découle du processus interprétatif choisi par la Commission de l'équité salariale, processus purement téléologique centré sur le seul objectif général de la loi alors que l'article 11 doit plutôt être interprété selon l'approche d'interprétation contextuelle retenue par la Cour suprême du Canada. Conformément à cette approche, il convient d'abord d'examiner le sens ordinaire et grammatical de la disposition en cause, puis de tenir compte du contexte, lequel comprend l'objet de la disposition et celui de la loi dans son ensemble. (Cour d'appel, 2011, p. 25)

²⁵⁵ *Société des alcools du Québec c. Commission des relations du travail*, 2008 QCCS 3501 (CanLII), 500-17-032563-069), 29 juillet 2008.

²⁵⁶ *Syndicat du personnel technique et professionnel de la Société des alcools du Québec (SPTP) c. Société des alcools du Québec*, 2011 QCCA 1642 (CanLII), 15 septembre 2011.

²⁵⁷ La décision de la Cour d'appel n'autorise pas les associations accréditées qui n'avaient pas demandé ou obtenu l'établissement d'un programme distinct sans catégorie d'emplois à prédominance féminine à refaire une telle demande.

En résumé, les deux tribunaux reconnaissent qu'il s'agit d'une « faille » de la loi, puisque le groupe concerné échappe ainsi à l'obligation de mesurer et corriger la discrimination salariale puisqu'un programme d'équité salariale ne peut être réalisé en conformité avec la loi. Mais ils sont d'avis que l'intention du législateur, en permettant la mise en place de programmes distincts, était de respecter la structure syndicale dans le contexte de l'atteinte de l'équité salariale. La Cour d'appel souligne par ailleurs que les programmes distincts ont tous l'inconvénient de nuire à l'objectif de la loi « et d'en compromettre à divers degrés la réalisation en consacrant une structure syndicale, elle-même fortement marquée, historiquement, par la discrimination systémique ». En somme, le véritable problème est dans l'idée même du programme distinct. « On peut le déplorer et y voir une faiblesse de la loi, mais l'intention du Législateur est limpide : il a permis l'établissement de programmes distincts, selon les termes prévus explicitement par les articles 10, 11, 31 et 32 ». (Ibid., p. 41)

6.3.3 Les programmes distincts et la portée de la loi

La question des programmes distincts et le rappel du long affrontement judiciaire à propos de la demande de tels programmes par des associations accréditées ne regroupant aucune catégorie à prédominance féminine mettent au jour les problèmes liés à la mise en œuvre de la *Loi sur l'équité salariale* tant dans les grandes que dans les petites entreprises. Comme l'ont souligné Déom et Mercier (2001), cette problématique traduit notamment la difficulté ou même, dans certains cas, l'impossibilité de la concertation intersyndicale dans le cadre d'un système de relations de travail qui multiplie les unités d'accréditation au sein des entreprises et qui fait en sorte que dans plusieurs entreprises, les syndicats se trouvent en compétition. Elle met aussi en lumière la difficulté d'appliquer le principe de la préséance de la loi sur la négociation collective et cela, même si cette préséance est

affirmée d'entrée de jeu (art. 2). Comme l'a expliqué Claudette Carbonneau en entrevue, du point de vue de certains syndicats, c'est comme si on leur demandait de faire table rase des acquis obtenus sur le plan des conditions de salaire grâce à leur mobilisation.

Cette problématique fait aussi ressortir le défi d'implanter une législation qui relève du droit fondamental à l'égalité mais dont l'application est confiée à l'entreprise. Non seulement l'entreprise est-elle le lieu où se façonnent la ségrégation et la discrimination, mais l'établissement de l'équité salariale tel qu'énoncé dans la loi québécoise s'insère directement dans les relations de travail déjà établies. On peut certes souhaiter que l'équité salariale fasse l'objet d'une opération distincte de la négociation collective et vouloir que la logique de l'équité l'emporte sur celle de la négociation, mais n'est-il pas illusoire d'espérer que les acteurs en présence puissent complètement faire abstraction de leur rôle premier et mis en pratique au quotidien, souvent depuis plusieurs années, soit celui de négocier des conditions de travail et de salaires au nom des membres qu'ils représentent ?

Néanmoins, il faut se rappeler que l'établissement de programmes distincts complètement étanches réduit grandement la portée de la loi ainsi que l'ampleur des correctifs possibles. En permettant à des groupes de salariés masculins de se soustraire de l'application de la loi - en plus de l'exclusion de certains emplois traditionnellement masculins tels ceux de pompier, policier et de cadre supérieur - les programmes distincts limitent ou même, dans certains cas, empêchent la comparaison requise aux fins de l'équité salariale tout en permettant le maintien de

plusieurs structures salariales au sein d'une même entreprise, structures qui s'appuient sur les logiques et des modalités fort différentes.²⁵⁸

En réalité, l'application de la disposition de l'article 10 relatif au programme général d'équité salariale suppose, préalablement ou simultanément, une transformation des règles du jeu en matière de relations de travail. N'est-ce pas beaucoup demander à une législation qui requiert par ailleurs, de modifier le regard porté sur la valeur du travail des femmes afin de mieux reconnaître cette valeur dans la rémunération ? Mais en même temps, la problématique des programmes distincts ne traduit-elle pas une certaine résistance des acteurs syndicaux à l'égard de la loi, en particulier ceux qui oeuvrent localement dans des milieux de travail à forte prédominance masculine ? Chose certaine, au-delà du discours syndical prônant le maintien d'une législation coercitive, l'implantation de l'équité salariale semble constituer une sorte de «révolution culturelle» tant pour les syndicats que pour les employeurs.

6.4 L'équité salariale dans les entreprises sans comparateur masculin : une application discriminatoire de la loi ?

Dans le cadre de la loi québécoise, les salaires attribués aux catégories d'emplois à prédominance masculine servent de comparateurs aux fins de l'estimation des écarts discriminatoires à l'égard des catégories d'emplois à prédominance féminine. Or, dans certains milieux de travail, pour la plupart des entreprises de moins de 50 salariés, les catégories à prédominance masculine sont très peu nombreuses ou même inexistantes. Selon une estimation faite par la Commission de l'équité

²⁵⁸ Nous faisons référence notamment à la présence d'échelons à l'intérieur de chacune des échelles salariales pour les emplois de bureau, comparativement à des échelles salariales à taux unique pour les emplois de production. Voir Sabourin et David-McNeil (1997, p. 41).

salariale, environ deux mille entreprises québécoises assujetties à la *Loi sur l'équité salariale* ne comptent aucune catégorie d'emploi à prédominance masculine, ce qui implique environ 30 000 personnes salariées. (CES, 2002a, p. 45) On sait que dans les secteurs très féminisés, le niveau de salaire est habituellement inférieur aux secteurs traditionnellement masculins. La problématique des milieux de travail exclusivement féminins constitue donc un enjeu à la fois important et paradoxal au regard de l'équité salariale dans la mesure où les femmes qui ont le plus besoin de correctifs salariaux rencontrent davantage d'obstacles pour les obtenir. En effet, comme l'a déjà souligné Castro (2006, p. 152), « n'est-ce pas un problème lorsque les ghettos féminins, parmi les emplois les plus discriminés, se trouvent être discriminés pendant une période plus longue ? »²⁵⁹

Dès les premiers échanges entre les partenaires du marché du travail au début des années 1990, la problématique des « secteurs dominés par les femmes » a été considérée comme un « cas particulier » méritant une attention spéciale.²⁶⁰ Toutefois, contrairement à la question des programmes distincts qui a fait l'objet d'une disposition dans l'énoncé législatif adopté en novembre 1996, l'adoption de mesures appropriées à l'égard des milieux de travail exclusivement féminins s'est fait attendre pendant plusieurs années. De plus, leur application soulève des problèmes d'équité. Voyons plus précisément ce qu'il en est.

²⁵⁹ Pour plus d'information au sujet des CPE, voir le bulletin *Webdo Info*, en particulier les numéros de 2005 et 2006 sur le site de la CSN. (www.csn.qc.ca)

²⁶⁰ Une étude réalisée par la Commission de l'équité salariale de l'Ontario indiquant qu'une « très grande proportion de femmes ne pourrait recevoir d'ajustement pour cette raison » avait d'ailleurs été diffusée à cette occasion. (CDPDJ, 1992, p. 96)

6.4.1 Un règlement qui se fait attendre

Le Rapport final du comité de consultation déposé en décembre 1995 reconnaissait la complexité de la problématique associée aux milieux de travail exclusivement féminins aux fins de l'application de la loi. En ce sens, les auteures recommandaient que la Commission de l'équité salariale se penche rapidement sur cette question et qu'elle effectue des recherches afin de proposer des formules alternatives d'ajustement des salaires de ces emplois dans le cadre d'un règlement (Rapport final, 1995, p. 45). Dans l'énoncé législatif adopté le 21 novembre 1996, cette problématique est traitée à l'article 13 : « lorsque dans une entreprise il n'existe pas de catégories d'emplois à prédominance masculine, le programme d'équité salariale est établi conformément au règlement de la Commission ». Cette disposition prévoit aussi que le versement des correctifs salariaux doit débiter deux ans après l'adoption du règlement.²⁶¹

Déposé pour étude en septembre 2004, le *Règlement sur l'équité salariale dans les entreprises où il n'existe pas de catégories d'emplois à prédominance masculine* est adopté en mai 2005, soit huit ans après l'entrée en vigueur de la loi et près de quatre ans après la date d'échéance du 21 novembre 2001 pour l'ensemble des entreprises assujetties. Ce règlement prévoit l'établissement de deux catégories d'emplois types, soit préposé à la maintenance et contremaître. Selon un sondage effectué par la Commission de l'équité salariale, ces deux catégories à prédominance masculine sont présentes dans une majorité d'entreprises de 10 à 49

²⁶¹ Voir également l'article 38 qui traite des ajustements salariaux ainsi que l'article 114 qui traite des pouvoirs de réglementation de la Commission de l'équité salariale. Il est à noter que la notion de « programme d'équité salariale » est utilisée alors que les milieux de travail exclusivement féminins concernent essentiellement des petites entreprises qui n'ont pas l'obligation d'établir un tel programme.

salariés ayant complété leur exercice d'équité salariale.²⁶² À partir de descriptions de fonctions définies par la Commission, l'employeur doit déterminer les taux horaires de rémunération qui seraient vraisemblablement accordés à ces deux catégories d'emplois si elles étaient présentes dans l'entreprise en se référant aux taux salariaux attribués dans le secteur d'activité concerné, mais en fixant le taux horaire de préposé à la maintenance à 60 pour cent de celui du contremaître.²⁶³ Ajoutons que depuis les amendements apportés à la loi en 2009, la définition des comparateurs masculins peut aussi être effectuée en se référant à des catégories d'emplois à prédominance masculine existant dans une entreprise possédant des caractéristiques similaires à celles de l'entreprise concernée.²⁶⁴ Néanmoins dans tous les cas, il s'agit d'une démarche quasi-virtuelle puisqu'elle oblige à se référer à des catégories d'emplois à prédominance masculine fictives.

²⁶² Ce sondage, réalisé au début de 2004 auprès de 542 entreprises de 10 à 49 salariés révélait qu'une forte proportion des entreprises sondées comptait au moins un poste de préposé à la maintenance et que la très grande majorité d'entre elles comptaient au moins un poste répondant à la description de fonctions de contremaître. (Gouvernement du Québec, Assemblée nationale, Commission permanente de l'économie et du travail, 24 novembre 2004)

²⁶³ La Commission de l'équité salariale souligne notamment qu'il est important que les catégories masculines se retrouvent aux extrémités de la structure salariale, puisqu'ainsi la majorité des catégories d'emplois à prédominance féminine se retrouve entre les deux catégories à prédominance masculine, ce qui facilite la comparaison. Par ailleurs, l'observation, depuis plus de dix ans, dans la position de la rémunération de préposé à la maintenance par rapport à celle de contremaître, au Québec, démontre une relativité constante. En effet, la position relative constatée au Québec, depuis 1991, entre ces deux catégories d'emplois est de 60 %. (Selon les données de Statistique Canada).

²⁶⁴ En vertu de l'article 13, le recours à ces catégories d'emplois doit être soumis à l'approbation de la Commission de l'équité salariale, sauf s'il fait l'objet d'une entente dans le cadre d'un comité d'équité salariale. Également, plusieurs employeurs peuvent se regrouper pour rechercher cette approbation auprès de la Commission.

6.4.2 Une application discriminatoire ?

Comme nous l'avons déjà mentionné, les milieux de travail exclusivement féminins sont surtout le fait de petites entreprises (commerces de détail, salons de coiffure, centres de femmes) ou encore, d'entreprises dites à localisations multiples telles les pharmacies ou les caisses Desjardins.²⁶⁵ Mais l'exemple le plus médiatisé d'une démarche d'équité salariale dans des entreprises qui ne comportent aucun comparateur masculin est sans contredit celle réalisée dans les Centres de la petite enfance (CPE). Regroupant plus de la moitié des entreprises et des salariées concernées par cette problématique, les CPE constituent un cas particulier puisqu'il s'agit d'organismes à but non lucratif faisant partie d'un vaste réseau dont le gouvernement québécois est le principal bailleur de fonds.²⁶⁶ D'entrée de jeu, les CPE ont été définis comme des entreprises distinctes au regard de la loi, considérant qu'ils ne constituent pas un bloc suffisamment homogène du point de vue des relations et des conditions de travail. Il nous paraît donc utile d'en rappeler les principales étapes et caractéristiques afin d'apprécier la pertinence du règlement proposé par la Commission de l'équité salariale.

Mentionnons d'abord que la démarche d'équité salariale dans les CPE a été amorcée bien avant l'adoption du règlement en 2005. En effet, dès 2002, plusieurs travaux ont été réalisés dans le cadre d'un comité sectoriel tripartite en vue de l'élaboration d'une démarche type : enquête sur les différents types d'emplois du réseau des CPE; choix d'un système d'évaluation, élaboration d'un guide d'interprétation; élaboration d'un questionnaire de description des emplois et rédaction d'un guide à

²⁶⁵ Les caisses populaires Desjardins constituent toutefois un cas à part puisque la loi leur laisse le choix de constituer avec la Fédération des caisses une seule entreprise (art. 5).

²⁶⁶ Au début de 2006, le réseau des CPE est constitué de 1004 centres, de 14 200 responsables des services de garde en milieu familial et de 512 garderies privées (*Perspectives CSN*, 2006, p. 17). Les travailleuses en garderie représentent 5 % de la main-d'œuvre totale.

l'intention des analystes, cueillette et analyse de près de 600 questionnaires (été 2003-mai 2004).²⁶⁷ Mais, à la suite de l'adoption du règlement en mai 2005, une « Table d'équité salariale » a pris le relais du comité sectoriel afin de poursuivre les travaux techniques et les discussions.²⁶⁸ Ainsi, de mai 2005 à septembre 2006, la « Table » a convenu des cotes d'évaluation de catégories d'emplois repères et de la pondération des facteurs et sous-facteurs ainsi que de la détermination des taux horaire de comparateurs définis dans le Règlement et de la méthode d'estimation des écarts salariaux.

Ces discussions ont conduit à la signature d'une *Entente concernant le cadre de financement des ajustements liés à l'application de la Loi dans les centres de la petite enfance, les bureaux coordonnateurs et les garderies*. Un *Mode d'emploi* est également mis à la disposition des employeurs locaux afin de leur permettre de réaliser localement un exercice d'équité salariale conforme aux paramètres définis par la « Table ». Après différents reports, fausses nouvelles et annonces manquées, une entente survient en septembre 2006. Ce sont plus de 95 pour cent des travailleuses qui se répartiront une augmentation de près de neuf pour cent de la masse salariale des CPE. L'ampleur des ajustements se compare donc avantageusement aux résultats des autres ententes intervenues depuis la promulgation de la loi.

²⁶⁷ Comme l'exige la loi, ce comité sectoriel a été approuvé par la Commission de l'équité salariale en septembre 2003 et regroupait le ministère de la Famille et de l'Enfance, l'Association québécoise des centres de la petite enfance et le principal syndicat concerné, soit la CSN, qui regroupe la grande majorité des employées syndiquées dans les CPE. Il s'agit donc d'une approche calquée sur celle du secteur public, notamment en ce qui a trait à la grille d'évaluation de dix sept (17) sous-facteurs, mais appliquée séparément dans chaque CPE.

²⁶⁸ *Démarche type d'équité salariale des services de garde et des bureaux coordonnateurs assujettis à la Loi sur l'équité salariale* (2006, p. 3-5).

Toutefois, un enjeu demeure en suspens, celui de la date à compter de laquelle doivent s'appliquer les correctifs. En effet, l'énoncé de l'article 13 stipule que les ajustements salariaux dans les milieux exclusivement féminins devaient être versés deux ans après l'adoption d'un règlement, dont l'élaboration devait être engagée, selon les prévisions, dès l'entrée en vigueur de la loi en novembre 1997. Or, malgré l'important retard de la Commission de l'équité salariale à s'acquitter de cette tâche, les dispositions concernant la date d'application des correctifs est demeurée inchangée, de sorte que le premier versement a été fixé au mois de mai 2007. De plus, contrairement à l'ensemble des personnes salariées dans les entreprises retardataires, qui peuvent bénéficier d'une rétroactivité au 21 novembre 2001, les salariées des CPE qui ont droit à des correctifs salariaux ne peuvent pas obtenir une telle rétroactivité. En 2013, différents syndicats, dont la Fédération de la santé et des services sociaux affiliée à la CSN (FSSS-CSN), qui représente la grande majorité des travailleuses des CPE, déposaient donc une requête auprès de la Cour supérieure à l'effet d'invalider l'article 38 de la Loi dans la mesure où cet article fait une distinction dans le versement des ajustements salariaux à l'égard des entreprises qui regroupent exclusivement des catégories d'emplois à prédominance féminine. Dans un jugement rendu le 2 septembre 2014, la Cour supérieure rejette la requête des syndicats.²⁶⁹ Le juge Yergeau explique que l'article 38 de la loi traite des modalités d'application de la loi et non pas du sexe des membres du groupe de salariés. En ce sens, la distinction ou discrimination invoquée par les syndicats est irrecevable. Néanmoins, la CSN a porté ce jugement en appel le 25 septembre 2014.

Enfin, il faut rappeler que les correctifs établis au terme des travaux du comité sectoriel ont été jugés très satisfaisants par les travailleuses et les syndicats des CPE. Mais, comme l'expliquait Jennifer Beeman en entrevue, il semble difficile de

²⁶⁹ *Centrale des syndicats du Québec c. Québec (Procureur général)*, 2014 QCCS 4197

distinguer les impacts de la négociation collective de la rémunération de ceux découlant de l'application de la *Loi sur l'équité salariale*. Pour certaines personnes, les gains réalisés résultent de la démarche d'équité salariale, pour d'autres ces gains sont liés à la négociation collective et à la mobilisation de ces travailleuses depuis de nombreuses années.

6.5 Le maintien de l'équité salariale : une obligation superflue ?

Dans la mesure où l'on considère l'application de la *Loi sur l'équité salariale* comme l'occasion d'établir une structure de rémunération équitable tant à l'égard des emplois féminins que des emplois masculins, on pourrait croire qu'une disposition spécifique sur le maintien de l'équité n'a pas raison d'être. Mais ce serait oublier la nature essentiellement dynamique des entreprises ainsi que les pressions sans cesse exercées sur les employeurs, dans une économie tertiarisée, pour s'adapter à un marché de plus en plus global et volatile. Ce serait oublier également les difficultés découlant d'un système de relations de travail fortement décentralisé, lequel met en concurrence les syndicats à l'intérieur même de chacune des entreprises. D'entrée de jeu, le maintien de l'équité salariale se présente donc comme une question à la fois paradoxale et complexe, l'objectif étant en quelque sorte d'intégrer l'équité salariale aux pratiques de rémunération. D'ailleurs, s'il est une question à propos de laquelle les positions des partenaires du marché du travail ont été contrastées lors des audiences parlementaires tenues en 2008 et 2009, c'est bien celle du maintien de l'équité salariale.

Comme nous l'avons expliqué au chapitre 2, les organisations syndicales et féministes, ainsi que des analystes universitaires, ont fait valoir la nécessité d'assurer la pérennité de la loi et ont revendiqué des obligations claires concernant

le maintien. Tout en se disant d'accord avec l'idée de procéder à un examen périodique (à tous les trois ou quatre ans au maximum), elles ont aussi souligné l'importance de la participation des salariés et des syndicats à cette opération et réitéré leur demande à propos du dépôt obligatoire d'un rapport à la Commission de l'équité salariale au terme d'un exercice d'équité salariale. Quant aux associations patronales, non seulement ont-elles demandé des allègements et une simplification de la loi, mais elles ont aussi recommandé de mettre fin à la phase proactive et de s'en remettre à l'article 19 de la Charte québécoise pour l'étape du maintien, laquelle devrait d'ailleurs être considérée comme une opération de gestion. De plus, s'inspirant d'une disposition de la loi ontarienne, les représentants des employeurs se sont dit d'avis que l'obligation de maintien de l'équité salariale ne devrait pas avoir pour effet d'empêcher l'apparition de nouveaux écarts salariaux résultant d'autres pratiques de rémunération.

Dans les pages qui suivent, nous revenons d'abord sur les dispositions législatives portant sur le maintien de l'équité salariale ainsi que sur les modifications législatives adoptées à cet égard en 2009. Par la suite, nous discutons des enjeux entourant le respect de cette obligation.

6.5.1 D'une obligation continue à une obligation allégée ?

Dans l'énoncé législatif de 1996, le maintien de l'équité salariale était considéré comme une obligation continue débutant dès le premier exercice terminé. Sans préciser les modalités de cette obligation, la loi demandait aux employeurs de maintenir l'équité salariale dans leur entreprise après son implantation, en particulier lors de changements, tels la création de nouveaux emplois, des modifications aux emplois existants ou encore, lors de la négociation du renouvellement d'une convention collective. De leur côté, les associations

accréditées devaient s'assurer du maintien de l'équité salariale lors de la négociation d'une convention collective ou de son renouvellement.²⁷⁰

En comparaison à cette obligation à la fois globale et imprécise, les dispositions adoptées en 2009 paraissent beaucoup plus explicites et détaillées quant aux tâches à effectuer (articles 76.1 – 76.11). L'accent est mis sur l'évaluation du maintien de l'équité salariale, à tous les cinq ans. Lors de ce contrôle périodique, les obligations sont les mêmes pour l'ensemble des entreprises. En effet, indépendamment de leur taille et du nombre de salariés qu'elles regroupent, c'est l'employeur qui décide seul des modalités de cette évaluation sans égard à des situations particulières ou à des demandes de la part d'associations accréditées, quant au type d'exercice à faire ou quant à la mise sur pied d'un comité de maintien de l'équité salariale. Ainsi, il peut décider soit de procéder seul, soit de mettre sur pied un comité ou, encore, de procéder à l'évaluation du maintien conjointement avec l'association accréditée présente dans l'entreprise.²⁷¹ Également, des employeurs peuvent se regrouper pour élaborer des modalités communes d'évaluation ou encore constituer un comité sectoriel (art. 76.7).²⁷² Enfin, au terme de l'examen, un affichage doit être effectué incluant les éléments suivants : « un sommaire de la démarche retenue

²⁷⁰ Dans l'énoncé législatif de 1996, la question du maintien était traitée aux articles 40 à 43. Ces articles ont été abrogés en 2009. Toutefois, l'article 100 demeure inchangé. (Voir annexe 1)

²⁷¹ Dans le cas de la mise en place d'un comité, ce sont les articles 17 à 30 de la loi qui s'appliquent.

²⁷² L'élaboration de ces modalités communes doit se faire avec l'accord des comités de maintien de l'équité salariale de chacune des entreprises, s'il en est, ou de l'association accréditée si le maintien de l'équité salariale est évalué conjointement. Compte tenu des nouvelles dispositions relatives au maintien de l'équité salariale qui laissent à l'employeur le choix des modalités, indépendamment de la taille de l'entreprise, la possibilité d'établir des « modalités communes » dans le cadre de comité sectoriel se trouve en pratique assez limitée. Ajoutons que dans le cadre de l'implantation de l'équité salariale, très peu d'employeurs de PME semblent s'être prévalus de ces modalités communes, le cas des CPE demeurant une exception. Nous avons vu au chapitre 5 que les employeurs sont plutôt réticents à discuter de rémunération, sauf en ce qui a trait aux informations consignées dans les conventions collectives.

pour l'évaluation du maintien de l'équité salariale; la liste des événements ayant généré des ajustements; la liste des catégories d'emplois à prédominance féminine qui ont droit à des ajustements; le pourcentage ou le montant des ajustements à verser; sa date ainsi que les renseignements sur les droits prévus à l'article 76.4 et sur les délais pour les exercer » (art. 76.3).

Bien que plus précises, les obligations de l'employeur se trouvent donc allégées puisqu'il n'est question plus question de maintenir de façon continue l'équité salariale mais de l'évaluer périodiquement. De plus, une grande flexibilité est accordée à l'employeur quant aux modalités de cette évaluation, indépendamment des caractéristiques de l'entreprise. Aucune mention n'est faite de la participation des salariés et de leurs représentants syndicaux et on ne retrouve plus l'obligation pour le syndicat d'assurer le maintien de l'équité lors de la négociation ou du renouvellement d'une convention collective. En ce qui a trait aux ajustements salariaux, ceux-ci s'appliquent à compter de la date d'affichage des résultats de l'évaluation du maintien de l'équité salariale. Néanmoins, les ajustements salariaux effectués dans ce cadre « sont réputés faire partie intégrante de la convention collective ou des conditions de travail applicables aux salariés qui occupent des emplois dans ces catégories » (art. 76.6).

Par ailleurs, dans le cadre de cette évaluation périodique, l'énoncé législatif n'associe plus explicitement l'obligation de maintenir l'équité salariale aux changements qui surviennent dans l'entreprise et dans les conditions de travail au cours des années. La loi demande simplement à l'employeur de mentionner les événements qui justifient une évaluation lors de l'affichage. Il faut consulter le Guide de la Commission de l'équité salariale pour y retrouver la liste des changements susceptibles de créer ou de recréer des écarts salariaux

discriminatoires qui apparaissaient à l'article 40 : une augmentation salariale, une modification aux avantages sociaux, la création ou la disparition d'une catégorie d'emplois, une modification de tâches pouvant influencer la valeur, la négociation ou le renouvellement d'une convention collective.

Enfin, les amendements adoptés en 2009 ont quelque peu modifié les motifs de plaintes à propos du maintien de l'équité salariale (art. 100). Avant 2009, une plainte pouvait être déposée à la Commission par des personnes salariées ou des syndicats « alléguant que l'équité salariale n'est pas maintenue dans une entreprise ».²⁷³ Dorénavant, ce recours porte sur le défaut de l'employeur d'avoir effectué ou complété l'exercice d'évaluation du maintien et s'adresse aux salariés et aux syndicats qui n'ont pas participé à l'évaluation du maintien. Des délais sont également fixés pour le dépôt de plaintes.²⁷⁴

6.5.2 Intégrer l'équité salariale aux pratiques de rémunération

En vertu des dispositions relatives au maintien de l'équité énoncées dans la loi, l'établissement d'un programme d'équité salariale ne peut guère être envisagé comme un exercice ponctuel pour lequel aucun suivi n'est requis. D'ailleurs, comme le soulignait le rapport du Groupe de travail chargé d'examiner les dispositions fédérales en matière d'équité salariale (2004, p. 422), la « seule façon d'assurer que le principe d'équité ne soit pas perdu est d'institutionnaliser les principes de l'équité salariale dans les systèmes de rémunération ». En d'autres mots, l'équité salariale

²⁷³ Quelques plaintes ont d'ailleurs été déposées à la Commission au cours de cette période. Toutefois, la lecture de cette jurisprudence montre que dans ces plaintes, la Commission constatait surtout que le premier exercice n'avait pas été fait, ou fait partiellement ou, encore non conforme. Voir www.ces.gouv.qc.ca onglet « décisions »

²⁷⁴ C'est l'article 100 qui traite des plaintes relatives à l'évaluation du maintien.

doit devenir un paramètre essentiel de l'équité interne qui doit être considéré dans la définition et la gestion des politiques et des structures salariales.

En ce sens, la périodicité de cinq ans définie lors des modifications législatives de 2009 ne favorise certes pas l'intégration de l'équité salariale aux pratiques de gestion de la rémunération. Selon le Groupe de travail fédéral (2004, p. 326), un délai trop court est sans doute trop lourd pour les employeurs. Mais, si on dépasse la limite de trois ans, on risque « d'avoir plus de difficultés à bien identifier et mesurer les répercussions de certains changements plus anciens ». De plus, une périodicité de cinq ans ne tient aucunement compte qu'en matière d'évaluation, une mise à jour s'impose régulièrement surtout dans un contexte de changements technologiques et organisationnels fréquents comme c'est le cas dans la plupart des milieux de travail. En réalité, la préoccupation de maintenir l'équité salariale doit être présente dès le début de la démarche d'implantation, au moment de choisir la méthode et les outils d'évaluation puisque ce sont cette méthode et ces outils qui seront utilisés pour assurer le maintien de l'équité salariale.²⁷⁵ À en juger par le nombre réduit de demandes d'assistance soumises par les employeurs au cours de l'année 2010, période de grande visibilité de la Commission de l'équité salariale, il paraît difficile de croire que grâce à cet examen périodique, « la culture d'équité salariale va pénétrer au sein des entreprises » et qu'on « va finir par prendre le pli de l'équité salariale », comme le souhaitait en 2009 la présidente de la Commission de l'équité salariale, Louise Marchand (Beaudoin, 2009, p. 3).

D'un autre côté, en raison de cette périodicité de cinq ans, l'évaluation du maintien pourrait constituer une opération plus importante et minutieuse que ne le laissent

²⁷⁵ Rappelons que dans le cadre de nos interventions auprès des PME rapportées au chapitre 5, les outils proposés aux employeurs pouvaient être utilisés également lors de l'évaluation du maintien de l'équité salariale.

entendre les nouvelles dispositions de la loi. Les plaintes déposées notamment par la Fédération de la santé et des services sociaux affiliée à la CSN, à la suite du règlement sur l'équité salariale survenu en 2006, illustrent ce problème. En effet, ces plaintes alléguaient que les résultats de l'évaluation ne tenaient pas compte des changements survenus dans le contenu et les exigences entre la date de la collecte d'information, en 2001 et celle de la conclusion de la démarche, en 2006.

La contestation juridique engagée à la suite des modifications législatives de 2009 par différentes organisations syndicales et féministes est une autre illustration des problèmes liés à une évaluation quinquennale du maintien de l'équité, dont les modalités sont entièrement laissées à la discrétion de l'employeur. La requête déposée devant la Cour supérieure du Québec allègue le caractère discriminatoire des articles 76.3 et 76.5, qui suppriment la rétroactivité des ajustements reliés au maintien de l'équité salariale. Mais cette contestation pose aussi la question de la capacité de la loi de donner lieu à des changements durables dans la gestion de la rémunération comme le requiert le maintien de l'équité salariale.²⁷⁶ En réalité, les dispositions sur l'évaluation du maintien de l'équité salariale adoptées en 2009 semblent surtout traduire une volonté « d'alléger » l'obligation de corriger la discrimination salariale une fois complétée un premier programme (ou démarche) d'équité salariale. Au-delà des articles 76.3 et 76.5, rappelons l'absence d'obligation relative à la participation des salariés dans l'ensemble des entreprises, sans égard à leur taille, lors de l'évaluation du maintien de l'équité salariale.

L'adoption en 2009 de telles dispositions n'est sans doute pas étrangère à la forte résistance exprimée par les associations patronales à l'égard de l'obligation de

²⁷⁶ Comme nous l'avons mentionné au chapitre 5, le jugement rendu par la Cour supérieure le 22 janvier 2014 a donné raison aux syndicats sur la question de la rétroactivité, mais dès le 21 février le gouvernement du Québec annonçait son intention de porter la cause en appel.

maintenir l'équité salariale, lors des audiences parlementaires de 2008 et 2009, comme nous l'avons observé au chapitre 2. En ce sens, même si elles offrent l'avantage de préciser les tâches à faire lors de l'évaluation du maintien de l'équité salariale, en particulier en ce qui a trait à l'affichage, on peut prévoir le dépôt d'autres plaintes à cet égard, notamment de la part des syndicats qui regroupent majoritairement des femmes salariées. Mais on est aussi en droit de se demander si le maintien de l'équité salariale dans les entreprises pourra vraiment être assuré en particulier dans les PME non syndiquées.

6.6 La présence syndicale : un facteur déterminant ?

Comme en témoigne l'historique de l'évolution de la *Loi sur l'équité salariale* présenté au chapitre 2, les syndicats ont été depuis les années 1980 de fervents promoteurs et défenseurs d'une loi proactive ayant une portée la plus large possible. En appui et en collaboration avec les groupes féministes, les organisations syndicales ont d'ailleurs réclamé, à l'occasion des différentes consultations des partenaires du marché du travail, le maintien d'une législation coercitive qui empêche la définition de structures salariales discriminatoires et assure le maintien de l'équité salariale dans les entreprises. Lors des Commissions parlementaires de 2008 et de 2009, avant l'adoption des modifications législatives, les organisations syndicales ont demandé un renforcement du mandat et du pouvoir de la Commission de l'équité salariale, afin que la loi soit davantage respectée. Elles ont aussi souligné à diverses reprises l'importance de la participation des salariés et des syndicats au processus d'équité salariale. Sans oublier bien sûr les contestations juridiques menées par les syndicats, en particulier celle concernant le chapitre IX de la Loi et qui a donné lieu à un jugement d'inconstitutionnalité par la Cour supérieure en février 2004. Rappelons aussi que la longue saga judiciaire à propos des

programmes distincts demandés par des syndicats exclusivement masculins faisait suite au dépôt d'une plainte par une association accréditée.

La synthèse présentée au chapitre 5 montre aussi l'influence positive de la présence d'un syndicat dans l'application de la loi, au sein de chacune des entreprises privées et publiques, la démarche du secteur public étant la plus éloquente à cet égard, dans la mesure où, comme nous l'avons observé, cette démarche a été très largement « portée » par les syndicats. Mais cette influence est aussi présente dans le secteur privé, notamment dans les PME. Nous souhaitons donc discuter ici de deux caractéristiques particulières d'une démarche d'équité salariale qui nous paraissent découler de la présence syndicale, à savoir son caractère participatif et sa validité.

6.6.1 Présence syndicale et participation des salariés

En vertu de la loi, le caractère participatif de la démarche est assuré par le comité d'équité salariale, dont la mise sur pied est obligatoire dans les entreprises de 100 salariés et plus ainsi que dans les entreprises comptant de 50 à 99 salariés si des syndicats en font la demande. La participation des salariés se trouve donc conditionnelle non seulement à la taille des entreprises assujetties mais également à la présence des syndicats. Néanmoins, il faut sans doute aussi distinguer entre la dynamique d'un comité dont les membres relèvent d'une même affiliation syndicale et celle, plus complexe, dont les membres sont issus de différentes affiliations. Dans ce dernier cas, des problèmes peuvent survenir dans le déroulement dans la démarche et surtout dans le processus de concertation intersyndicale, compte tenu notamment de positions possiblement divergentes sur la question de l'évaluation des emplois et de la rémunération. Or, l'établissement de programmes distincts permet d'éviter ce genre de problèmes.

Par ailleurs, la dynamique du comité présente aussi certaines spécificités lorsque qu'on y retrouve à la fois du personnel syndiqué et non syndiqué dans le cadre d'un même programme. Dans ce type de programme « mixte », les représentants syndiqués peuvent avoir tendance à assumer un certain leadership dans la démarche, ce qui peut s'avérer positif pour les personnes non syndiquées dans certains contextes organisationnels.²⁷⁷ Également, le fonctionnement du comité d'équité peut être différent selon que les représentants syndiqués sont issus majoritairement de catégories d'emplois à prédominance féminine ou masculine. Le syndicat regroupant majoritairement des personnes occupant des catégories à prédominance masculine pourront avoir tendance à se préoccuper des futures négociations, alors que le syndicat regroupant majoritairement des personnes provenant de catégories d'emplois à prédominance féminine sera plus exclusivement axé sur la revalorisation des emplois féminins.

6.6.2 Présence syndicale et validité de la démarche

Dans le domaine de l'évaluation des emplois, la notion de validité renvoie à la qualité métrique de la méthode et des outils pour mesurer la valeur relative des emplois.²⁷⁸ Il s'agit donc d'une considération prioritaire dans le contexte d'application de la *Loi sur l'équité salariale* compte tenu de l'obligation de contrôler

²⁷⁷ Dans la mesure où il n'y a pas de conflit ou de contentieux entre le personnel syndiqué et non syndiqué, la présence du syndicat peut favoriser un meilleur équilibre et une plus grande transparence dans les discussions. Rappelons que le Rapport ministériel (CES, 2006, p. 60) utilise la notion de programmes mixtes pour désigner les programmes qui s'adressent à la fois à du personnel syndiqué et non syndiqué.

²⁷⁸ Selon Gauthier et Rancourt (2000, p. 5), on recense trois types de validité au regard de la qualité métrique des outils de mesure : 1) la validité de contenu (le degré de congruence de chacun des items avec l'objet mesuré et la représentativité de l'ensemble des items d'un instrument de mesure en regard de ce qu'on veut mesurer; 2) la validité de construit (le degré d'assurance que le l'outil mesure bien les construits théoriques pour lesquels il a été bâti; 3) la validité reliée au critère (validité de prédiction et de congruence).

les biais sexistes et de corriger les écarts salariaux discriminatoires. Or, comme l'ont relevé Thériault et St-Onge (2000, p. 273), les qualités psychométriques des méthodes d'évaluation n'ont jamais été au centre des préoccupations des responsables de démarches d'évaluation des emplois et peu de gestionnaires de la rémunération considèrent l'évaluation des emplois comme un outil strict de mesure, ceux-ci préférant parler de degré d'acceptation des résultats ou encore de taux de légitimité plutôt que de validité. Bref, en raison du caractère imprécis et essentiellement subjectif de cette technique, l'évaluation des emplois est perçue non comme un outil de mesure immuable mais plutôt comme une méthode visant à rationaliser une structure salariale qui suscite l'adhésion des salariés.

Dans la mesure où la validité devient synonyme de légitimité, c'est donc l'ensemble du processus d'évaluation qui se trouve mis en question et non pas uniquement la méthode. Parler de légitimité nous renvoie aussi à la nécessaire participation des personnes salariées à la démarche. En permettant de confronter les différents regards portés sur la valeur relative des catégories d'emplois, la participation favorise la rigueur et l'impartialité de la démarche. D'où l'importance de l'implication des syndicats dans l'application de la loi. Sans être une garantie de l'atteinte de l'équité - l'est-on jamais ? - la présence syndicale favorise une plus grande transparence de la démarche ainsi qu'une participation plus égalitaire des salariés tout au long de l'exercice d'équité, ce qui donne lieu à un fonctionnement plus impartial du comité d'équité salariale ainsi qu'une meilleure appropriation de la démarche d'équité. D'ailleurs, si on se reporte au chapitre 5, nous avons pu observer que des correctifs salariaux ont été accordés dans l'ensemble des PME syndiquées. Sans parler des nombreux ajustements versés dans l'entreprise du secteur parapublic.

6.7 L'application de la loi québécoise : moteur de changement social ?

Dans son numéro de janvier 2007, la *Revue Actualité* présentait à titre de personnalités de l'année 2006 les « combattantes de l'équité », soit près d'une dizaine de féministes, syndicalistes, députées et universitaires ayant contribué à l'élaboration, à l'adoption et à la mise en oeuvre de la loi québécoise. Ces femmes, parmi lesquelles se trouvent les personnes-ressources rencontrées dans le cadre de cette thèse, parlent de la loi comme d'une « avancée majeure », voire « un pas de géant » vers l'égalité des femmes en emploi.²⁷⁹ En effet, cette législation proactive oblige les employeurs à réaliser un exercice d'évaluation et de comparaison qui reconnaît explicitement la valeur du travail des femmes sans discrimination dans la détermination des salaires. Et fait important, les femmes salariées ne sont plus obligées de faire la preuve qu'elles sont victimes de discrimination salariale, comme l'exige l'article 19 de la Charte québécoise.

Lors des entrevues réalisées au cours de 2013, ces personnes-ressources ont néanmoins rappelé les limites de cette législation ainsi que les difficultés posées par son application. Ainsi Marie-Thérèse Chicha (2013, 2001, p. 80) a évoqué l'obstacle du chapitre IX de la loi, régime d'exception permettant aux grandes entreprises et à l'État-employeur de mettre de l'avant des programmes de « relativité salariale » non conformes aux objectifs de la loi. Claudette Carbonneau (2013, 2007, p. 27) a souligné la complexité d'application de la loi surtout pour les petites entreprises qui n'ont pas une structure organisationnelle développée et qui n'ont pas d'expérience dans l'évaluation des emplois. Jennifer Beeman (2013, 2006, p. 8) a déploré

²⁷⁹ Comme nous l'avons mentionné au début de ce chapitre, Marie-Thérèse Chicha et Esther Déom sont respectivement professeures à l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal et au département des relations industrielles de l'Université Laval; Jennifer Beeman, conseillère au CIAFT, et Claudette Carbonneau, ex-présidente de la CSN. Nous avons également rencontré l'actuelle présidente de la Commission de l'équité salariale, Marie Rinfret.

l'isolement dans lequel se trouvent les femmes salariées non syndiquées et s'est dit inquiète de la grande flexibilité laissée à l'employeur lors de l'évaluation périodique du maintien. Enfin, Esther Déom (2013, 2004, p. 7) a rappelé l'impact important des programmes distincts qui réduisent la portée des correctifs et compromettent l'atteinte de l'équité salariale.

Ce dernier thème de discussion pose la question au cœur de notre recherche, à savoir jusqu'à quel point les processus d'équité réalisés dans les entreprises peuvent-ils constituer un moteur de changement donnant lieu à une plus grande justice sociale ? Nous nous intéressons surtout à deux effets « attendus » de la loi, soit le versement d'ajustements salariaux aux personnes qui occupent des emplois à prédominance féminine et une meilleure reconnaissance du travail des femmes. Par la suite, nous questionnons la capacité de la Commission de l'équité salariale de soutenir, voire d'initier le changement de pratiques à l'occasion de la mise en œuvre de la loi.

6.7.1 Des correctifs à la mesure de la discrimination ?

Malgré une mise en œuvre plus lente que prévu, des correctifs salariaux ont été versés à de nombreuses femmes salariées du Québec depuis le début des années 2000 et ce, dans divers secteurs du marché du travail. Selon le Rapport de 2006 (p. 75), préparé par la Commission de l'équité salariale, le taux d'ajustement moyen versé s'établissait à 6,5 pour cent pour l'ensemble des entreprises assujetties. Toutefois, si on considère plus spécifiquement le secteur privé du marché du travail, le taux moyen d'ajustement se situait plutôt à 5,4 pour cent en 2005, selon les compilations et analyses effectuées par l'Institut de la statistique. (Vecerina, 2005) Ajoutons que ces données ne s'appliquent que dans les entreprises de 200 salariés et plus, aucune information n'étant disponible pour les entreprises de plus petite

taille.²⁸⁰ L'analyse des ajustements relatifs à l'équité salariale montre également que ce sont les employées relevant de la catégorie « personnel de bureau » qui ont bénéficié du plus grand nombre d'ajustements tant dans le secteur privé que dans le secteur public.

Certes, le constat de correctifs salariaux confirme la présence d'une discrimination associée à une sous-évaluation du travail des femmes. Mais, en plus d'être incomplètes et, pour la plupart basées sur des sondages, les données statistiques disponibles jusqu'à présent ne permettent pas de conclure que la discrimination salariale est éliminée dans les entreprises québécoises. D'une part, il est encore trop tôt pour vérifier tous les impacts de la loi, bon nombre de petites entreprises étant assujetties depuis 2009 seulement. D'autre part, nous avons constaté que dans plusieurs des PME sélectionnées au chapitre 5, aucun correctif n'a été défini et ce, malgré un écart salarial réputé plus élevé entre le salaire des femmes et celui de hommes dans les entreprises de petite taille. Nous avons également observé davantage de correctifs dans les entreprises de 100 salariés et plus, dans lesquelles la mise en place d'un comité était obligatoire. Au-delà de l'influence des syndicats, la présence de comités d'équité salariale semble donc avoir une incidence positive sur la définition de correctifs salariaux.

Par ailleurs, en raison de la grande diversité des situations entrepreneuriales et organisationnelles et de la flexibilité laissée aux employeurs quant à la démarche, notamment en ce qui concerne l'évaluation et la comparaison des catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine, il n'est pas possible de conclure « automatiquement » à l'atteinte de l'équité salariale sur la base d'une déclaration

²⁸⁰ On ne retrouve d'ailleurs aucune donnée concernant les petites entreprises dans les plus récentes publications produites par l'ISQ.

de l'employeur à l'effet qu'un exercice d'équité a été effectué. Comme le soulignait Esther Déom en entrevue, « il y a autant de façons de faire et d'impacts possibles que d'entreprises ». Il existe aussi divers moyens de « contourner » la loi ou de « manipuler » les résultats, en raison surtout du caractère essentiellement subjectif de l'évaluation des emplois. Et ce, d'autant plus qu'aucun rapport n'est exigé au terme de l'exercice, à l'exception de l'affichage.

Il est tout aussi difficile de dire dans quelle mesure les correctifs salariaux accordés à des personnes salariées permettent de réduire l'écart salarial observé depuis de nombreuses années entre les hommes et les femmes dans l'ensemble du marché du travail. Les données statistiques indiquent certes une réduction constante de cet écart au cours de la dernière décennie ainsi qu'une augmentation plus rapide du salaire-horaire des femmes que de celui des hommes depuis la fin des années 1990. Néanmoins les données présentées ne précisent pas la part de la réduction des écarts qui résulte des correctifs salariaux accordés lors de l'établissement de l'équité salariale dans les entreprises.²⁸¹ D'autres facteurs comme la scolarité plus élevée des femmes et la tertiarisation du marché du travail sont toutefois évoqués (ISQ, 2012, p. 30).

Comme l'a souligné la présidente de la Commission de l'équité salariale en entrevue, davantage d'employeurs se sentent concernés par la loi et un nombre croissant déclare s'être conformé à cette législation. Mais l'équité salariale est-elle pour autant atteinte ? Pour répondre à cette question, il faut d'abord s'enquérir du type de démarche complétée et surtout, déterminer si l'ensemble de la démarche a été effectuée de manière équitable. Jusqu'à 2009, les seules données utilisées se

²⁸¹ En fait, on y traite d'écart salarial entre les femmes et les hommes sans aucune référence aux correctifs relevant de l'équité salariale

réfèrent aux ajustements effectués et ont été obtenues grâce à des sondages réalisés principalement auprès des employeurs. Certes, la présence d'ajustements salariaux témoigne de la pertinence d'une législation proactive mais cela ne nous renseigne guère sur les changements de pratiques et de valeurs « présumés » dans la gestion de la rémunération. En réalité, les modalités d'application de la loi ne nous permettent pas de préciser ce que signifient l'atteinte et le maintien de l'équité salariale, ces notions s'avérant très variables selon les milieux de travail ainsi qu'à l'intérieur de ceux-ci.

6.7.2 Une reconnaissance de la valeur du travail féminin ?

Alors que les politiques d'action positive et les programmes d'accès à l'égalité posent la problématique de la mixité en emploi, les législations sur l'équité salariale mettent en question la reconnaissance des tâches et des compétences dites féminines traditionnellement dépréciées en raison de la division sexuée du travail. La reconnaissance de la valeur du travail des femmes, par elles-mêmes et par les employeurs, va donc de pair avec une meilleure compréhension de la notion d'équité salariale. Or, comme nous l'avons observé dans le cadre de notre pratique professionnelle et comme l'ont rappelé les personnes-ressources rencontrées, une confusion persiste, malgré la présence massive des femmes en emploi, entre le principe « à travail égal, salaire égal » et celui d'« un salaire égal pour un travail équivalent » synonyme d'équité salariale. Ce dernier principe suppose en effet un changement de « regard » et une reconnaissance de la valeur du travail féminin au même titre que le travail masculin et ce, malgré les différences dans la nature des tâches et des exigences en termes de qualifications, de responsabilités, d'efforts et de conditions de travail.

De l'avis des personnes-ressources rencontrées, la démarche d'équité salariale permet une prise de conscience des femmes de la valeur de leur travail, notamment à l'étape de l'évaluation des emplois. Comme l'a souligné Marie-Thérèse Chicha, en procédant à l'évaluation, les femmes se reconnaissent; leurs collègues les reconnaissent également. Au-delà des ajustements salariaux, c'est une question de dignité, de respect et de revalorisation. Mais selon Jennifer Beeman, l'effet de reconnaissance n'est pas le même pour toutes les catégories d'emplois à prédominance féminine, les femmes regroupées (en syndicat) étant plus en mesure de mener la « lutte pour la reconnaissance ». De ce point de vue, les gains réalisés par les infirmières et les éducatrices de CPE lui apparaissent particulièrement intéressants et davantage porteurs d'un changement de regard sur la valeur de ces catégories d'emplois que les correctifs pourtant nombreux accordés aux secrétaires dans différents milieux de travail.

6.7.3 La Commission de l'équité salariale, initiatrice du changement ?

Dans une entrevue accordée à la présidente du Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail (CIAFT) en 2006, Rosette Côté, alors présidente de la Commission de l'équité salariale, soulignait que « la clé, c'est une Commission forte avec un pouvoir de vérification et de décision fort ». (CIAFT, 2006, p. 4) Or, cette commission forte semble avoir mis beaucoup de temps à émerger. En effet, les personnes-ressources rencontrées ont évoqué la lenteur et la passivité de la Commission, en particulier au cours des premières années d'application de la loi, alors qu'une approche proactive était essentielle. Comme l'a précisé Esther Déom en entrevue, la Commission a été longue à démarrer, en raison d'un budget insuffisant, compte tenu de la nouveauté de la problématique et de sa complexité. Les commentaires de Marie-Thérèse Chicha vont dans le même sens mais cette dernière déplore aussi la discontinuité dans le travail de la Commission ainsi que

l'insuffisance de réflexion dans les documents et les outils produits par cet organisme, comparativement à ce qui se passe en Ontario par exemple.²⁸² Néanmoins, ces quatre personnes-ressources considèrent le rôle de la Commission de l'équité salariale essentiel pour assurer la pérennité de la loi et faire en sorte que le droit fondamental à l'égalité des femmes soit respecté. Elles se sont d'ailleurs prononcées en faveur du maintien de la Commission en 2011 à la suite du dépôt d'un projet de loi proposant son intégration à la Commission des normes du travail afin de permettre au gouvernement de réaliser des économies.²⁸³

Selon l'actuelle présidente, Marie Rinfret, la Commission de l'équité salariale a accentué son rôle de soutien auprès des clientèles depuis l'adoption des modifications législatives de 2009. Le programme de vérification qui consiste à sélectionner des entreprises et à effectuer des vérifications auprès d'elles, est d'ailleurs complètement déployé depuis 2011 en lien avec la déclaration annuelle de l'employeur obligatoire²⁸⁴. Selon madame Rinfret, cette déclaration est un outil de « reddition de compte » puisqu'elle permet d'identifier les entreprises retardataires de sorte que la Commission peut contacter les employeurs et leur demander de lui transmettre l'affichage. Si elle se réjouit également de la mise en place d'un comité consultatif des partenaires à la suite des modifications législatives de 2009, la

²⁸² Voir également le Mémoire présenté par Marie-Thérèse Chicha, Esther Déom et Hélène Lee-Gosselin (2008). *L'équité salariale au Québec : un droit fondamental encore inachevé*. Ce mémoire portait sur le Rapport du ministre du Travail sur la mise en œuvre de la Loi sur l'équité salariale (2006).

²⁸³ Voir le Mémoire présenté en février 2011 par la Coalition en faveur de l'équité salariale à la Commission des finances publiques sur le projet de loi 130 portant sur la réduction et le contrôle des dépenses en abolissant et en restructurant certains organismes et certains fonds. Rappelons que ce projet a été retiré à la suite d'interventions de la Coalition.

²⁸⁴ Le formulaire de déclaration annuelle de l'employeur en matière d'équité salariale a été mis en ligne le 31 mars 2011. En répondant à quatre questions, les employeurs d'entreprises établies au Québec doivent rendre compte de l'état de l'application de la loi.

présidente se dit néanmoins très préoccupée de la situation des femmes non syndiquées. En effet, malgré une plus grande ouverture observée chez plusieurs employeurs ces dernières années à l'égard de l'équité salariale, elle est d'avis que les femmes doivent aussi affirmer la valeur de leur travail et poser des questions à leur employeur sur le respect de la loi. C'est d'ailleurs pour favoriser cette affirmation que le comité des travailleuses non syndiquées, créé en 2006, a été réactivé depuis 2011.

Conclusion

Dans ce dernier chapitre, nous avons abordé divers thèmes se référant à des dispositions de la *Loi sur l'équité salariale* qui nous sont apparus problématiques lors de l'application de cette législation. Ainsi, nous avons constaté que la modulation des obligations selon la taille de l'entreprise ne simplifie pas la tâche des employeurs. Certes, les PME ont davantage de difficultés à réaliser l'exercice d'équité en raison de leurs ressources limitées mais l'absence d'obligation explicite quant aux différentes séquences de l'exercice à compléter, loin d'aider les employeurs, a plutôt pour effet de semer la confusion et l'ambiguïté. De plus, cela laisse entendre qu'il est possible d'identifier les correctifs salariaux discriminatoires sans identifier au préalable les catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine et sans procéder à leur évaluation comparative.

Dans un deuxième temps, nous avons discuté de l'évaluation des emplois, une étape essentielle et incontournable aux fins de l'atteinte de l'équité salariale, quelle que soit la taille de l'entreprise. Si la méthode d'évaluation par point s'avère la plus adéquate aux fins de l'estimation des écarts salariaux discriminatoires, nous avons toutefois observé que l'évaluation des emplois demeure empreinte de subjectivité, indépendamment de l'approche privilégiée. De plus, il s'agit d'un exercice complexe

en raison des nombreuses étapes à effectuer et des multiples détails à considérer. D'où l'importance pour les employeurs, notamment ceux des petites entreprises qui n'ont aucune expertise dans ce domaine, de disposer d'outils simples et faciles à utiliser. Dans le cadre de nos interventions auprès de PME, nous avons d'ailleurs pu vérifier que le processus d'évaluation est réalisable tant dans les petites que dans les grandes entreprises et que l'utilisation d'outils d'évaluation davantage standardisés est possible. En ce sens, le fait de laisser le choix de la méthode et de la démarche d'évaluation à l'employeur relève davantage de considérations stratégiques que de contraintes techniques ou organisationnelles. Nous avons vu également que le processus d'évaluation, ainsi que la participation des salariés à ce processus s'avèrent tout aussi importants que le choix de la méthode pour assurer l'impartialité de la démarche d'équité salariale.

Par la suite, nous avons discuté des enjeux de l'établissement de programmes distincts à la demande des syndicats, alors que le principe établi d'entrée de jeu dans la loi est un programme général applicable à l'ensemble de l'entreprise. Sans aucun doute la plus paradoxale des dispositions de la loi, elle témoigne aussi des difficultés liées à la réalisation de l'équité salariale dans chacune des entreprises, celle-ci devant s'intégrer aux relations de travail déjà établies. La question des programmes distincts nous renvoie donc au rôle complexe des syndicats dans l'application de la loi. En effet, comme l'ont déjà relevé Déom et Mercier (2001, p. 49), l'équité salariale et les relations de travail évoquent, tant sur le plan des valeurs que sur celui des pratiques, deux univers - ou, pour reprendre les termes d'Anthony Giddens, deux systèmes sociaux - très différents. Au-delà des discours normatifs, à l'effet que la *Loi sur l'équité salariale* est d'ordre public et qu'elle a préséance sur la convention collective et la négociation de la rémunération, il est difficile de croire que les syndicats puissent faire abstraction de leur rôle de négociation des

conditions de travail pour leurs membres lors de leur participation à la mise en œuvre de l'équité salariale. Néanmoins, nous avons remarqué que les syndicats se sont révélés des défenseurs d'une loi proactive et coercitive. Nous avons aussi observé, en particulier dans l'entreprise du secteur parapublic, que leur participation à l'implantation de l'équité salariale favorise une application rigoureuse et transparente de la loi.

Le règlement relatif aux milieux exclusivement féminins pose une problématique différente qui met en cause la Commission de l'équité salariale. Au-delà de leurs effets potentiellement discriminatoires, les problèmes soulevés en raison de l'adoption tardive de ce règlement mettent en évidence les limites du processus proposé dans la *Loi sur l'équité salariale*, soit l'évaluation et la comparaison des emplois féminins et masculins au sein de chacune des entreprises comme moyen pour corriger les écarts salariaux discriminatoires et pour atteindre l'équité salariale. Mais les problèmes survenus questionnent aussi la capacité de la Commission de l'équité salariale d'agir comme organisme responsable de l'application de la loi, compte tenu de sa proximité avec les instances décisionnelles du gouvernement québécois et des ressources limitées dont elle a disposé jusqu'à l'augmentation de son budget à la suite de l'adoption des modifications législatives en 2009.

Les deux derniers thèmes de discussion traitent du maintien de l'équité salariale et de l'application de la loi, comme moteur de changement social. Au-delà de l'opération proprement dite de l'évaluation du maintien de l'équité salariale spécifiquement définie dans la loi depuis 2009, c'est une question plus fondamentale qui se trouve posée au regard de l'équité salariale, soit celle de son intégration dans la gestion de la rémunération. En effet, parler de « maintien » indique que l'exercice d'équité salariale réalisé aux fins du respect de la loi ne doit

pas être considéré comme un exercice ponctuel ou bureaucratique mais plutôt comme un paramètre essentiel de la gestion des salaires devant s'intégrer aux pratiques régulières de la rémunération. C'est sous cet angle que doit être envisagée l'évaluation périodique du maintien de l'équité salariale si on souhaite que l'application de la loi donne lieu au changement de pratiques et de valeurs dont parle le Rapport ministériel de 2006.

Néanmoins, un certain changement paraît observable en ce qui a trait à la reconnaissance de la valeur du travail des femmes. En plus des ajustements salariaux accordés à de nombreuses personnes salariées occupant des catégories d'emplois à prédominance féminine, considérés comme une reconnaissance de cette valeur, il semble que les démarches d'équité salariale au sein des entreprises soient l'occasion pour les femmes de faire des gains sur le plan de la dignité, du respect et de la revalorisation de leur travail. Mais compte tenu de la mise en œuvre inégale et encore incomplète de la loi, il n'est pas permis de conclure à la fin de la discrimination salariale, en particulier à l'égard des femmes non syndiquées. Selon l'actuelle présidente de la Commission de l'équité salariale, la situation défavorisée de ces femmes au regard de la loi est une des priorités de la Commission. Toutefois, il faudra voir comment la Commission pourra actualiser cette priorité dans un contexte de resserrement important des dépenses publiques.

CONCLUSION

Depuis le début des années 2000, les employeurs québécois, dont l'entreprise compte minimalement dix salariés, doivent se conformer à la *Loi sur l'équité salariale*. L'objectif de cette législation proactive est de corriger les écarts salariaux discriminatoires entre les catégories d'emplois à prédominance féminine et celles à prédominance masculine. Adoptée en 1996 puis modifiée en 2009, la *Loi sur l'équité salariale* vise une application plus efficace du droit à un salaire égal pour un travail équivalent reconnu dans la Charte des droits et libertés de la personne depuis 1975.

Suivant l'exemple de la législation ontarienne adoptée en 1987, la loi québécoise s'adresse tant aux entreprises du secteur privé qu'aux établissements et organismes publics. Dans la mesure où la réalisation de l'équité salariale remet en question les pratiques de rémunération existantes et la traditionnelle sous-évaluation des emplois occupés par les femmes, la mise en œuvre de la loi comporte d'entrée de jeu une dimension transformatrice menant à une plus grande justice sociale. Rappelons toutefois que ce sont les écarts salariaux au sein d'une même entreprise et non ceux observés entre différentes entreprises, qui se trouvent visés par cette législation.

Dans cette thèse, nous avons procédé à une analyse de l'application de la *Loi sur l'équité salariale* à la lumière de notre pratique professionnelle dans le domaine des relations de travail et des ressources humaines. Au cours des années, nous avons pu observer divers processus d'équité salariale dans différents secteurs d'emploi. Au terme de notre parcours comme praticienne, nous nous sommes engagée dans une réflexion critique afin de mieux cerner le potentiel de changement induit par la mise

en œuvre de cette législation. Dans le cadre de cette conclusion, nous souhaitons revenir sur certaines caractéristiques de la loi québécoise qui nous paraissent déterminantes quant aux effets potentiellement transformateurs de sa mise en œuvre. Nous revenons d'abord sur la nature proactive de la loi et sur l'obligation de procéder à une évaluation non sexiste des emplois ainsi que sur l'importante question de la participation des personnes salariées au processus d'implantation de l'équité salariale. Par la suite, nous rappelons la dynamique des acteurs impliqués dans la définition et la mise en œuvre de la loi. Enfin, nous présentons quelques éléments de réflexion ainsi que certaines pistes pour de futures recherches.

- L'importance d'une loi « proactive »

Comme nous l'avons expliqué au premier chapitre de cette thèse, la participation des femmes au marché du travail québécois a considérablement augmenté à compter des années 1960, en particulier dans le secteur des services. Néanmoins – et malgré l'implantation de programmes d'accès à l'égalité – des places différenciées ont continué à être attribuées à la main d'œuvre féminine et masculine sous l'influence des mécanismes de ségrégation professionnelle associés au préjugé de la moindre valeur du travail féminin. Même plus nombreuses, les femmes salariées sont donc demeurées majoritairement confinées dans un nombre limité d'emplois dont plusieurs occupent les classes salariales inférieures des structures de rémunération des entreprises.

Ainsi, à partir des années 1980, les mobilisations féministes et syndicales pour l'égalité des femmes en emploi se concentrent de plus en plus sur la problématique de la discrimination salariale. Ce faisant, les limites des dispositions de la Charte des droits et libertés de la personne comme moyen d'accéder à l'équité salariale se

trouvent mises en évidence. En effet, dans la mesure où le « fardeau de la preuve » repose entièrement sur les employées ou les syndicats qui les représentent à la suite du dépôt d'une plainte, les dispositions de la Charte québécoise paraissent inefficaces à corriger, dans un délai raisonnable, la discrimination salariale. D'où la revendication d'une législation dite « proactive » selon laquelle la discrimination salariale à l'égard des femmes, de nature systémique, est présumée faire partie intégrante des pratiques de rémunération des entreprises. Afin de corriger cette situation et de prévenir la poursuite de pratiques inéquitables dans les entreprises, il revient aux employeurs de faire la preuve que leur rémunération est exempte de discrimination ou, à défaut, d'effectuer les correctifs salariaux requis.

Comme l'ont souligné les personnes-ressources interrogées dans le cadre de notre recherche, le caractère proactif de la *Loi sur l'équité salariale* constitue indéniablement la plus grande avancée de cette législation. S'adressant spécifiquement aux femmes, elle reconnaît la discrimination salariale comme une dimension structurante du marché du travail. Les nombreux correctifs salariaux accordés depuis le début des années 2000 à plusieurs catégories d'emplois à prédominance féminine dans divers milieux de travail, en particulier dans le secteur public, confirment d'ailleurs la nécessité d'une telle mesure législative en remplacement de l'article 19 de la Charte québécoise. Toutefois, les différentes exceptions, différenciations et dérogations introduites dans la loi, non seulement rendent son application plus complexe mais en réduisent inévitablement la portée. Sans oublier les retards observés dans son application, lesquels mettent en lumière la difficulté, voire le défi de confier à l'entreprise l'application d'une législation portant sur un droit fondamental.

- Le caractère innovateur d'une évaluation non sexiste des emplois

Au-delà d'un renversement de perspective qui transfère le fardeau de la preuve vers les employeurs, cette législation proactive exige une démonstration de la présence (ou de l'absence) d'écarts salariaux discriminatoires. Aux fins de cette démonstration, la méthodologie recommandée par la loi demeure la même que dans le système de plainte, soit l'évaluation des emplois. Il s'agit, rappelons-le, d'une technique mise au point dans les années 1940 aux États-Unis en vue de rationaliser la hiérarchie salariale et non pas dans le but de corriger la discrimination à l'égard des femmes. Au Québec, les systèmes d'évaluation sont utilisés depuis plusieurs années, en particulier dans les entreprises de plus grande taille. En pratique, l'évaluation des emplois (Job Evaluation) s'avère un processus long et fastidieux qui demande beaucoup d'attention et de vigilance puisqu'il faut porter un jugement sur la valeur relative des emplois, aux fins de la détermination de la rémunération. Pour autant, l'évaluation des emplois n'est pas un instrument neutre, objectif ou scientifique et n'offre pas de recette magique pour corriger les biais discriminatoires. En effet, les systèmes d'évaluation qui ont une certaine ancienneté reflètent davantage des caractéristiques et des exigences du travail masculin dans la mesure où ils se sont d'abord adressés aux groupes traditionnellement masculins, tels les emplois de production et les cadres.

Aux fins de la réalisation d'un exercice d'équité salariale, l'évaluation des emplois s'avère une étape centrale et incontournable. Mais en même temps, l'enjeu de l'équité salariale nécessite que l'on révise cette technique de gestion puisqu'il s'agit de procéder à une évaluation « non sexiste » des emplois. Afin de se conformer à la loi et de corriger les écarts salariaux discriminatoires entre les catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine, les employeurs doivent donc faire en sorte

que les grilles d'évaluation utilisées permettent de réaliser cette évaluation comparative sans biais discriminatoire ou sexiste.

Or, le texte législatif dit très peu de chose au sujet de l'évaluation des emplois, le choix de la méthode et de la démarche étant laissé à l'employeur ou, le cas échéant, au comité d'équité. Seules certaines conditions sont énoncées concernant la comparaison des catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine, la mise en évidence des caractéristiques féminines et masculines des emplois ainsi que la référence à quatre grands facteurs : les qualifications requises, les responsabilités assumées, les efforts requis et les conditions dans lesquelles le travail est effectué. Rappelons aussi que dans les entreprises de moins de 50 salariés, aucune obligation n'est spécifiée relativement à une démarche d'évaluation et de comparaison des catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine.

Il ne s'agit donc pas, comme le suggère l'énoncé législatif, de faire l'économie de cette étape dans les petites entreprises, mais bien d'offrir une assistance aux employeurs concernés. D'une part, nous avons montré au chapitre 5, qu'il est tout à fait possible de procéder de manière systématique à l'évaluation et la comparaison des catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine malgré un nombre limité de personnes salariées dans une entreprise. D'autre part, on retrouve dans la majorité des petites entreprises des emplois « féminins » et « masculins » et une analyse rapide montre que la détermination des salaires subit l'influence de la discrimination systémique à l'égard des femmes, notamment dans le cas des emplois de bureau, traditionnel ghetto féminin. Comme nous l'avons noté au chapitre 6, la décision de laisser le choix de la méthode à chacun des employeurs semble surtout découler d'une volonté de respecter le caractère décentralisé des

relations de travail et du mode de fixation de la rémunération des salariés dans le secteur privé du marché de l'emploi québécois.

- L'enjeu central de la participation des personnes salariées

Au chapitre 3, nous avons exploré les thèses égalitaristes de quelques philosophes contemporains, à savoir : « la justice comme équité » menant à des inégalités justes proposée par le philosophe américain John Rawls, « l'approche par les capacités » pour contrer les inégalités, développée par l'économiste indien Amartya Sen et complétée par la philosophe américaine Martha Nussbaum et, enfin, la perspective « bidimensionnelle », liant les objectifs de redistribution et de reconnaissance, avancée par la philosophe et politologue américaine Nancy Fraser.

Nous avons pu observer qu'au-delà d'une approche différente, on retrouve dans chacune de ces thèses la recherche d'une procédure permettant de déterminer les principes et paramètres d'une société axée sur une plus grande justice sociale. Ainsi, Rawls préconise une égalité des chances équitable et propose une procédure rigoureuse afin de définir une répartition équitable des ressources dans un esprit d'impartialité. Sen cherche un moyen de lutter efficacement contre les inégalités sociales et privilégie la délibération citoyenne afin de permettre aux individus de jouir également et pleinement de l'ensemble de leurs capacités. Nussbaum est particulièrement préoccupée par la situation d'inégalité des femmes et cherche à développer des mesures concrètes qui permettent d'affirmer l'égalité de valeur et de dignité des femmes, tout en respectant leur liberté de choix. Enfin, la thèse de Nancy Fraser soutient que dans la problématique des inégalités entre les hommes et les femmes, la redistribution et la reconnaissance sont deux dimensions de la justice sociale irréductibles l'une à l'autre, voire simultanées. De plus, Fraser intègre sa perspective bidimensionnelle à un principe supérieur, à savoir la parité de

participation qu'elle considère comme le pivot normatif de sa conception de la justice sociale. Selon Fraser, la norme de participation paritaire, c'est-à-dire la possibilité réelle pour toutes et tous d'interagir avec les autres sur un pied d'égalité s'avère particulièrement importante au regard des questions d'égalité professionnelle des femmes. Traditionnellement destinées aux travaux domestiques et au service de la famille, les femmes ont en effet évolué bien différemment des hommes sur le marché de l'emploi de sorte que le travail rémunéré des femmes a longtemps été complémentaire à celui des hommes et leur salaire perçu comme un revenu d'appoint.

Dans le cadre de la *Loi sur l'équité salariale*, la participation des salariés est conditionnelle à la présence d'un comité. Or, l'obligation d'instituer un comité s'applique exclusivement aux employeurs dont l'entreprise compte au moins 100 salariés ou, encore, aux employeurs dont l'entreprise compte entre 50 et 99 personnes salariées qui ont reçu une demande en ce sens de la part d'un syndicat. Certes la loi prévoit que tous les employeurs assujettis peuvent demander à la Commission de l'équité salariale de mettre sur pied un comité et de procéder à l'établissement de l'équité salariale selon les procédures imposées aux plus grandes entreprises. Mais, comme nous l'avons observé dans le cadre de nos interventions d'assistance auprès de PME, sans obligation explicite, les employeurs ne semblent pas enclins à solliciter la participation des salariés à la démarche d'équité salariale, en particulier les employeurs dont l'entreprise compte moins de 50 salariés qui ne sont tenus à aucune obligation de processus. Dans ce contexte, il va sans dire que la correction des écarts salariaux discriminatoires s'avère quelque peu aléatoire.

En effet, compte tenu du caractère essentiellement subjectif de l'évaluation des emplois, la définition d'une grille non sexiste ne suffit pas à assurer le caractère non

discriminatoire et équitable de l'exercice d'équité salariale. Il faut aussi assurer l'impartialité de la démarche, laquelle se réalise par la confrontation de différents points de vue sur la valeur relative des emplois féminins et masculins. Tout en évoquant une procédure rigoureuse, systématique et explicite, la notion d'impartialité nous renvoie à la nécessaire participation « délibérative » des salariés.

Il faut sans doute mentionner que cette participation « délibérative » a plus de chances de s'actualiser dans les milieux de travail syndiqués qui ont déjà l'habitude du fonctionnement de type paritaire dans les relations de travail. Comme en témoigne le programme d'équité salariale mis en place dans l'entreprise du secteur parapublic, la présence syndicale favorise sans aucun doute un fonctionnement plus transparent et impartial du comité tout au long de l'exercice. Mais en même temps, la mise en application de la loi dans le secteur parapublic met en relief la difficulté d'isoler la démarche d'équité du processus de négociation collective, en dépit du caractère « non négociable » du principe d'équité salariale qui relève du respect d'un droit fondamental.

- La dynamique des acteurs responsables de la mise en œuvre de la loi

La *Loi sur l'équité salariale* a été adoptée par l'Assemblée nationale le 21 novembre 1996, soit deux ans après le retour au pouvoir du Parti québécois. En référence au modèle québécois qui accorde une place importante à la concertation de la société civile dans la définition de l'action publique, l'adoption et la mise en œuvre de cette législation ont donné lieu à de multiples consultations auprès des partenaires du marché du travail, à savoir : les associations patronales, les organisations syndicales et les groupes féministes. Ainsi que nous l'avons relevé au chapitre 2, cette « gouvernance partenariale » a généré un certain « bricolage » de la loi. Loin d'être l'effet du hasard, ce bricolage résulte d'une dialectique soutenue entre les différents

partenaires et ce, depuis les premières consultations au début des années 1990 jusqu'aux modifications législatives adoptées en 2009. De nombreux arbitrages ont donc été requis de la part de l'État-législateur afin de définir ou encore, retirer, ajouter, modifier les dispositions de la loi à partir des consultations auprès des partenaires dont les positions étaient souvent contrastées, voire opposées. Revoyons certains faits.

Les associations patronales

Dès les premières consultations auprès des partenaires concernant l'adoption de la *Loi sur l'équité salariale*, au cours des années 1990, la réticence, voire la résistance des associations patronales à l'égard de cette loi a été affirmée. En particulier, le caractère proactif de la loi a été fortement critiqué, considérant qu'il s'agit d'une mesure coercitive qui entrave la liberté entrepreneuriale et qui ne convient pas à la réalité organisationnelle de la majorité des entreprises québécoises. L'attitude des associations patronales n'a pas été sans effet sur la mise en application locale de la loi. Ainsi différents employeurs de PME se sont inquiétés de l'intrusion gouvernementale dans leurs pratiques de rémunération ainsi que des coûts associés à l'implantation de l'équité salariale en raison notamment de la complexité de la loi et du manque de ressources sur le plan de la gestion des ressources humaines. Plusieurs employeurs de petites entreprises ont également tardé à respecter leurs obligations à l'égard de la loi. Selon un premier bilan effectué en 2002 par la Commission de l'équité salariale, divers facteurs semblent expliquer le défaut de conformité des employeurs de petites entreprises assujetties à la loi, entre autre l'absence de structure salariale formelle, une connaissance insuffisante de la technique d'évaluation des emplois et le manque d'outils pour estimer les écarts salariaux.

Pour leur part, les grands employeurs incluant le gouvernement du Québec et Desjardins, les deux principaux employeurs des femmes, se sont montrés exemplaires sur le plan de la résistance offerte à la mise en œuvre de cette législation. Rappelons notamment qu'à la suite de l'entrée en vigueur de la loi en novembre 1997, près de 200 dirigeants de grandes entreprises ont demandé à la Commission de l'équité salariale, responsable de l'administration de la loi, de reconnaître leurs plans d'évaluation des emplois établis avant 1996 comme des programmes d'équité salariale conformes à la nouvelle législation. Désignés comme des programmes de « relativité salariale », ces plans étaient en effet considérés comme synonymes des programmes d'équité salariale en vertu des dispositions du chapitre IX de la loi. Il faudra attendre le jugement d'inconstitutionnalité de ce chapitre rendu par la Cour supérieure en 2004, à la suite d'une contestation juridique menée par des syndicats du secteur public, pour voir les employeurs mis en cause s'engager véritablement dans l'implantation de programmes d'équité salariale. Ces programmes seront ainsi complétés plusieurs années après la date limite d'application, alors fixée au 21 novembre 2001.

Tous ces retards et difficultés dans la mise en œuvre ont donné lieu à des résultats mitigés de l'application de la loi, comme en a fait état le Rapport du ministre du Travail en 2006. Après consultation des partenaires, des modifications législatives seront donc adoptées en 2009, dont certaines visent à inciter davantage d'employeurs à respecter la loi et à produire une déclaration annuelle. En revanche, de nouveaux délais sont accordés aux employeurs retardataires pour se conformer à la loi et les nouvelles dispositions relatives à l'évaluation du maintien de l'équité salariale laissent aux employeurs l'entière liberté de choix des modalités de cet exercice.

Les organisations syndicales

Depuis les premières discussions au début des années 1990 jusqu'aux modifications législatives de 2009, les organisations syndicales ont réclamé la mise en œuvre d'une loi proactive ayant la plus large portée possible afin de mettre fin à la discrimination salariale à l'égard des femmes en emploi. Les syndicats se sont aussi avérés des partenaires actifs dans la mise en œuvre de la loi au sein des entreprises. Ils ont même été les initiateurs de plusieurs démarches d'équité salariale au cours des premières années d'application de la loi.

Néanmoins, un certain nombre de syndicats regroupant une main-d'œuvre majoritairement masculine ont rejeté le principe d'un programme d'équité salariale s'adressant à l'ensemble des salariés d'une entreprise et ont obtenu que la loi autorise, à leur demande, l'établissement de programmes « distincts » pouvant s'adresser à un seul groupe d'emplois. Il va sans dire que de tels programmes limitent l'ampleur tant des comparaisons salariales entre les catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine que des correctifs salariaux éventuels. De plus, la présence de divers types de démarches d'équité salariale au sein d'une même entreprise favorise une application fragmentée de la loi. Ajoutons que dans ces conditions, il s'avère aussi difficile, voire impossible de définir un cadre de référence permettant de vérifier dans quelle mesure l'équité salariale est atteinte dans les entreprises.

Que dire également des « programmes distincts » autorisés à l'intention de groupes syndiqués exclusivement masculins alors qu'en pratique aucune comparaison des catégories d'emplois à prédominance féminine et masculine n'est possible. Comme nous l'avons relevé dans le cadre de notre discussion du chapitre 6, il s'agit en quelque sorte d'un effet pervers de l'introduction des programmes « distincts ».

Mais cette disposition indique également que dans le cadre de la mise en œuvre de la *Loi sur l'équité salariale*, le respect de la structure syndicale a préséance sur le caractère proactif et réparateur de cette législation.

L'application de la loi pose ainsi certains problèmes aux syndicats, en particulier ceux du secteur privé qui regroupent majoritairement des salariés occupant des catégories d'emplois à prédominance masculine. En effet, dans la mesure où les obligations législatives interfèrent directement avec le devoir premier de représentation et de négociation d'une association accréditée, il est certainement difficile pour l'acteur syndical de faire abstraction de son rôle et de ses pratiques lors de sa participation à la mise en œuvre de la loi dans l'entreprise. D'autant que les pratiques syndicales sont déjà institutionnalisées depuis bon nombre d'années. Comme l'a déjà avancé le sociologue britannique Anthony Giddens (1987), le changement, comme processus d'action, dépend nécessairement du contexte dans lequel il s'insère. Plus encore, c'est ce contexte qui fournit les conditions de la mise en œuvre de nouveaux processus d'action. Nous croyons aussi, à l'instar de Déom et Mercier (2001), que la tension entre la logique de l'équité salariale et celle des relations de travail est inévitable, en particulier dans un système décentralisé qui génère une compétition entre syndicats au sein d'une même entreprise. Cette tension ne favorise certainement pas le changement de pratiques et de valeurs pourtant requis pour atteindre et maintenir l'équité salariale dans les entreprises. Au-delà des discours normatifs, à l'effet que la *Loi sur l'équité salariale* est d'ordre public et qu'elle a préséance sur la convention collective et la négociation de la rémunération, force est d'admettre que l'intégration de l'équité salariale dans les pratiques de relations de travail constitue indéniablement un dilemme important pour les syndicats.

Les syndicats de l'entreprise du secteur parapublic semblent toutefois échapper à ce dilemme. D'une part, les salariés de ce secteur sont régis par une politique salariale commune, malgré une mission et une organisation du travail différentes selon les établissements et les organismes concernés, ce qui facilite une action syndicale concertée. D'autre part, le fait que l'entreprise du secteur parapublic se réfère à un « monde de femmes » favorise sans aucun doute l'appropriation des valeurs de l'équité salariale ainsi que l'intégration de cette problématique dans les pratiques de relations de travail.

Les groupes féministes

De concert avec les organisations syndicales, les groupes féministes ont été à l'origine de la lutte pour l'obtention d'une loi proactive. C'est d'ailleurs à la suite des mobilisations et revendications de la Coalition en faveur de l'équité salariale, qui regroupait des représentants et représentantes de groupes de femmes et de comités de condition féminine d'organisations syndicales, ainsi que certains membres à titre individuel, que le premier ministre Jacques Parizeau prenait l'engagement en 1995 de déposer un projet de loi sur l'équité salariale conformément à la promesse électorale faite par le Parti québécois en 1994.

À l'occasion des diverses consultations tenues au cours des années, les représentantes des groupes féministes ont fait valoir l'importance d'établir des programmes d'équité salariale s'adressant à l'ensemble de l'entreprise et permettant la participation des personnes salariées, indépendamment de la taille de l'entreprise. Elles ont aussi réclamé, de concert avec les organisations syndicales, l'obligation pour les employeurs de produire un rapport à la Commission de l'équité salariale au terme de leur exercice d'équité salariale. Lors des consultations précédant sur les modifications législatives en 2009, elles ont également réclamé

des obligations claires relativement au maintien de l'équité afin d'assurer la pérennité du droit à l'équité salariale.

De plus, les représentantes des groupes féministes ont maintes fois exprimé leur préoccupation à propos de la situation des femmes non syndiquées à l'emploi des entreprises de moins de 50 salariés qui n'ont aucun droit de participation à la démarche d'équité salariale. À la suite du bilan de 2002, elles ont même demandé la mise sur pied d'une structure d'intervention permettant aux femmes non syndiquées d'avoir accès à une ressource spécifique et gratuite de services d'information et de formation. Une entente de collaboration a d'ailleurs été établie en ce sens depuis 2003 entre la Commission et le Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail (CIAFT) aux fins de l'organisation de sessions de formation.

Néanmoins, au cours des années, la voix des groupes féministes semble avoir été moins entendue que celle des syndicats et, surtout, celle des employeurs. Ajoutons que les groupes féministes ne sont pas représentés à la Commission de l'équité salariale sauf, de manière implicite, au Comité consultatif des partenaires, institué lors des modifications législatives de 2009. La loi prévoit en effet que la moitié des représentants des salariés siégeant à ce comité consultatif doivent représenter des personnes non syndiquées.

Le gouvernement

Au-delà de la participation des acteurs locaux à la réalisation d'un exercice d'équité salariale dans les entreprises comptant 100 salariés et plus, le processus de définition et de mise en œuvre de la loi a fait appel à la concertation des différents partenaires du marché du travail. Dans le cadre de cette « gouvernance partenariale », le gouvernement a surtout joué un rôle d'arbitre chargé de traduire

dans l'énoncé législatif les consensus, sinon les compromis, à partir des demandes et recommandations souvent opposées des différents partenaires.

Nous avons toutefois observé une certaine confusion quant au rôle du gouvernement dans l'application de la loi. Ainsi, à titre d'État-employeur des salariés du secteur public, il n'a pas hésité à se servir de l'État-législateur pour « adapter » la loi à ses préoccupations, voire se soustraire aux obligations de la loi. La saga des programmes de relativité salariale autorisés par le Chapitre IX au cours des premières années d'application de la loi, sous la gouverne d'un gouvernement péquiste, en est un exemple. L'attitude du gouvernement libéral, à compter de 2003, à l'égard du « dossier » de l'équité salariale dans le secteur public, en est aussi une autre illustration, comme nous l'avons vu au chapitre 5. Ainsi, après avoir annoncé lors de son arrivée au pouvoir, une proposition globale sur l'équité salariale, le gouvernement évoque rapidement l'impasse budgétaire et s'engage dans une réingénierie de l'État. Quelques mois plus tard, il procède à l'adoption (sous le bâillon) de divers projets de loi visant notamment à reconfigurer l'organisation du réseau de la santé et des services sociaux ainsi que le régime des relations de travail dans le secteur public. Enfin, en 2005, le gouvernement libéral décrètera les conditions de travail incluant un gel salarial de deux ans pour l'ensemble des salariés des secteurs public et parapublic avant de conclure, en 2006, la démarche d'équité salariale à l'intention de ces mêmes salariés.

La Commission de l'équité salariale

À titre d'organisme responsable de l'administration de la Loi, la Commission de l'équité salariale a connu un très mauvais départ : lenteur à produire les outils nécessaires aux entreprises, manque de proactivité et de perspective, difficulté à établir des priorités liées à son mandat, manque d'autonomie à l'égard du

gouvernement. Sans oublier le maigre budget qui lui était alloué. En réalité, au cours des années qui ont suivi l'entrée en vigueur de la loi en 1997, la Commission de l'équité salariale a consacré beaucoup de temps à l'évaluation des demandes d'exemption de la réalisation d'un exercice d'équité salariale, en vertu du Chapitre IX, lequel sera jugé inconstitutionnel par la Cour supérieure en 2004.

À compter de l'année 2002, la Commission devient plus active avec l'arrivée d'une nouvelle présidente et la tenue de diverses consultations des partenaires à la suite du bilan de 2002 portant sur les entreprises de moins de 50 salariés et du bilan de 2006 concernant l'ensemble des entreprises assujetties. C'est ce dernier bilan qui donnera lieu, en 2009, à l'adoption de divers amendements à l'énoncé législatif adopté en 1996. À la suite de ces modifications législatives de 2009, les activités de la Commission se sont intensifiées en raison du nombre plus élevé d'entreprises assujetties et des nouveaux délais accordés aux employeurs retardataires. Également, en 2011, un nouveau programme de vérification est mis en place et, à compter de 2012, les employeurs sont tenus de produire annuellement une (brève) déclaration sur l'état de l'équité salariale dans leur entreprise. Sans oublier le traitement des plaintes déposées par des syndicats ou des personnes salariées, un autre volet important de la mission de la Commission, à titre d'organisme chargé d'administrer la *Loi sur l'équité salariale*.

Au-delà de l'insuffisance de réflexion et de proactivité et malgré une certaine discontinuité dans le travail de cet organisme, évoquées au chapitre 6, la Commission de l'équité salariale joue néanmoins un rôle essentiel dans la mise en application de la loi. Les personnes-ressources rencontrées dans le cadre de cette recherche ont d'ailleurs souligné l'importance d'un tel organisme pour assurer la pérennité de la loi et faire en sorte que le droit fondamental à l'égalité des femmes

soit respecté. En ce sens, l'annonce faite par le gouvernement libéral, lors du budget de mars 2015, de fusionner la Commission de l'équité salariale avec d'autres organismes, tels la Commission des normes du travail, paraît inquiétante au regard de l'exercice du droit des femmes à l'équité salariale dans les entreprises québécoises.

- Réflexions et perspectives de recherche

Comme nous l'avons souligné au chapitre 4, en référence à certains analystes de l'action publique (Chevallier, 2005; Fontaine et Hassenteufel, 2002), la relation entre les politiques publiques et le changement social s'avère complexe. La *Loi sur l'équité salariale* n'échappe pas à ce constat. Certes, on peut envisager l'implantation de l'équité salariale comme une démarche de changement impulsée par la loi. Mais dans la mesure où sa mise en œuvre est confiée à l'entreprise et en raison de la diversité des processus réalisés, les effets de la loi québécoise émergent lentement et inégalement. Il semble donc difficile - et sans doute prématuré - de se prononcer sur la nature des changements générés par la mise en œuvre de la loi. Ainsi, plus de quinze ans après l'entrée en vigueur de la loi, plusieurs employeurs en sont encore à compléter leur premier exercice d'équité salariale. Il faudra aussi observer le comportement des employeurs à l'égard des dispositions portant sur l'évaluation du maintien de l'équité salariale, lesquelles laissent entièrement le choix des modalités aux employeurs.

D'un autre côté, les problèmes évoqués dans cette thèse au regard de la mise en application de la loi permettent sans aucun doute de mieux saisir l'ampleur du changement, culturel et social, exigé par l'implantation d'objectifs d'équité en remplacement de pratiques sexistes profondément ancrées dans la culture et les pratiques du marché du travail. Néanmoins, en raison de son objectif de rattrapage

salarial pour les femmes en emploi compte tenu de la discrimination qu'elles subissent, la *Loi sur l'équité salariale* peut être considérée comme une mesure de justice sociale relevant du paradigme de l'égalité des chances équitable préconisée par le philosophe John Rawls. Ainsi, dans les entreprises où l'équité salariale a été dûment établie, la hiérarchie salariale issue d'un tel exercice s'avère plus juste, les inégalités étant justifiées par la valeur relative des emplois et non par la discrimination sexiste.

Pour autant, l'établissement de l'équité salariale dans les entreprises ne donne pas lieu à une situation d'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes en emploi. Au-delà de correctifs attribués à de nombreuses femmes, les statistiques nous indiquent d'ailleurs la persistance d'un écart de salarial en faveur des hommes. En réduction constante au cours des années 2000, cet écart serait même revenu à un taux plus élevé en 2012. Ajoutons que les disparités de rémunération entre les groupes professionnels et les secteurs d'emplois ne sont pas nécessairement réduites à la suite de l'application de la loi dans la mesure où l'établissement de l'équité salariale se limite à l'entreprise, voire à l'unité d'accréditation. Le même constat s'applique aux inégalités salariales entre les femmes selon qu'elles sont syndiquées et non, ou selon qu'elles travaillent dans des entreprises de petite ou de grande taille. Sans parler des écarts de rémunération persistants entre les femmes et les hommes au sein d'une même profession selon des études statistiques récentes. (Boulet, 2014; Mongeau, 2015)

L'application de la *Loi sur l'équité salariale* ne corrige donc pas l'ensemble des inégalités qui pénalisent encore aujourd'hui les femmes sur le marché du travail. On pense par exemple aux mères de jeunes enfants qui travaillent à temps partiel et ce, souvent dans un contexte de précarité. Grâce à l'application de la loi, ces femmes

peuvent voir leur taux salarial rehaussé, mais les conditions associées à leur statut d'emploi demeurent inchangées. L'équité salariale ne comble pas non plus l'insuffisance de mesures de conciliation « famille-travail » permettant aux femmes d'occuper un emploi à temps plein et d'assumer leurs responsabilités familiales.

Par ailleurs, l'application de l'équité salariale ne constitue pas une mesure « anti-pauvreté ». En effet, loin de viser une réduction des écarts entre les hauts et les bas salariés, l'équité salariale s'inscrit dans une approche hiérarchique du travail. Son implantation peut donner lieu à des correctifs aux différents niveaux de la structure de rémunération d'une entreprise sans porter une attention particulière aux femmes qui se situent aux échelons inférieurs. En ce sens, il serait sans doute important et utile de compléter les mesures d'équité salariale par une hausse substantielle du salaire minimum, comme le réclament d'ailleurs les groupes féministes depuis la Marche « Du pain et des roses » en 1995. En plus de permettre à de nombreuses femmes en emploi d'améliorer leur rémunération, une telle initiative permettrait de rejoindre les femmes qui travaillent dans les entreprises de moins de dix salariés, non assujetties à la *Loi sur l'équité salariale* et dont la rémunération ne dépasse pas, dans plusieurs cas, le niveau du salaire minimum légal. Différentes analyses ont d'ailleurs été réalisées sur cette problématique notamment par le Bureau international du travail (Rodgers et Rubery, 2003) et par l'Institut de la statistique du Québec. (J. F. Boivin, 2012; Gagnon, 2005)

À notre avis, ce type d'analyses et de recherches devraient se poursuivre. Il serait même pertinent d'évaluer la possibilité de joindre la problématique de la pauvreté des femmes et celle de l'écart de rémunération dans le cadre de futures recherches. En effet, si on en croit certaines analyses (Legault et Ouellette, 2013; Legault, 2010), l'écart salarial en faveur des hommes est beaucoup plus marqué et tenace dans les

emplois exigeant une faible scolarité et considérés peu qualifiés. Tout en soulevant les limites des législations portant sur l'équité salariale dans un système décentralisé de relations de travail, cette observation indique que ce sont les femmes rémunérées au salaire minimum qui paient le plus cher la division sexuée du travail.

L'application de la *Loi sur l'équité salariale*, faut-il le rappeler, ne modifie pas la division sexuée du travail. Ainsi, les emplois de secrétaire, commis, caissière et infirmière regroupent, encore aujourd'hui, de larges effectifs féminins alors que les emplois de conducteur de camion, manutentionnaire, directeur de la vente, concierge et plus récemment, les emplois en informatique, sont davantage investis par les hommes. Néanmoins, peut-être sera-t-il possible que le relèvement salarial des catégories d'emplois à prédominance féminine associé à une revalorisation du travail dit « féminin », incite davantage d'hommes à occuper des postes traditionnellement occupés par des femmes favorisant ainsi une plus grande mixité dans les emplois. C'est la notion de réforme non réformiste avancée par Nancy Fraser qui se trouve évoquée ici, à savoir la possibilité qu'une mesure corrective, comme l'équité salariale, puisse devenir avec le temps, porteuse de transformation des rapports sociaux.

Enfin, les réflexions qui précèdent laissent voir que la lutte pour l'équité salariale, loin d'être terminée, doit au contraire se poursuivre si l'on souhaite que cette législation remplisse ses promesses. Plus particulièrement, nous croyons que dans le contexte d'un marché du travail de plus en plus féminisé, les syndicats doivent continuer de considérer la problématique de l'équité salariale comme un enjeu prioritaire. Également, compte tenu de la persistance de la division sexuée du travail sous-jacente à la définition des catégories socio-professionnelles, une réflexion s'impose sans doute quant à la possibilité de favoriser davantage le

regroupement de différents groupes d'emplois au sein d'une même unité d'accréditation. En plus de briser le clivage historique entre les emplois féminins et masculins, une telle orientation de l'action syndicale ne pourrait-elle pas contribuer à faire de l'équité salariale un droit pleinement reconnu et exercé dans les milieux de travail ?

ANNEXE 1

CERTAINES DISPOSITIONS DE LA LOI SUR L'ÉQUITÉ SALARIALE

chapitre E-12.001

LOI SUR L'ÉQUITÉ SALARIALE

CHAPITRE I

OBJET ET CHAMP D'APPLICATION

1. La présente loi a pour objet de corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe à l'égard des personnes qui occupent des emplois dans des catégories d'emplois à prédominance féminine.

Ces écarts s'apprécient au sein d'une même entreprise, sauf s'il n'y existe aucune catégorie d'emplois à prédominance masculine.

1996, c. 43, a. 1.

2. La présente loi a effet malgré toute disposition d'une entente, d'un contrat individuel de travail, d'une convention collective au sens du paragraphe *d* de l'article 1 du Code du travail (chapitre C-27), d'un décret adopté en vertu de la Loi sur les décrets de convention collective (chapitre D-2), de toute convention collective conclue en vertu de la Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'oeuvre dans l'industrie de la construction (chapitre R-20) ou de toute entente relative à des conditions de travail, y compris un règlement du gouvernement qui y donne effet.

1996, c. 43, a. 2.

3. La présente loi lie le gouvernement, ses ministères, ses organismes et les mandataires de l'État.

Pour l'application de la présente loi:

1° le Conseil du trésor est réputé l'employeur dans l'entreprise de la fonction publique et celle du secteur parapublic;

2° l'entreprise de la fonction publique est constituée des ministères du gouvernement ainsi que des organismes et des personnes dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique (chapitre F-3.1.1), à l'exception de l'Assemblée nationale;

3° l'entreprise du secteur parapublic est constituée des collèges, des commissions scolaires et des établissements visés par la Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic (chapitre R-8.2).

1996, c. 43, a. 3; 1999, c. 40, a. 121; 2000, c. 8, a. 242; 2000, c. 8, a. 124; 2006, c. 6, a. 1.

4. La présente loi s'applique à tout employeur dont l'entreprise compte 10 salariés ou plus. La date à compter de laquelle elle s'applique, pour une entreprise qui atteint ce nombre de salariés au cours d'une année, est le 1^{er} janvier de l'année suivante. Le nombre de salariés d'une entreprise est calculé de la manière prévue par l'article 6.

Toutefois, quel que soit le nombre de salariés de l'entreprise, tout employeur doit, dans les cas et aux conditions prévus par un règlement du ministre pris après consultation de la Commission et du Comité consultatif des partenaires, produire une déclaration relative à l'application de la présente loi dans son entreprise.

Est un employeur quiconque fait exécuter un travail par un salarié.

1996, c. 43, a. 4; 2009, c. 9, a. 1.

317
5. Pour l'application de la présente loi, une fédération au sens de la Loi sur les coopératives de services financiers (chapitre C-67.3) et les caisses qui en sont membres sont, sur avis transmis à la Commission de l'équité salariale, réputées constituer une seule entreprise. La fédération est alors l'employeur de tous les salariés des caisses qui en sont membres. Elle doit informer les salariés et les associations accréditées au sens du Code du travail (chapitre C-27) qui représentent les salariés de ces caisses de la transmission de cet avis ou de sa révocation.

1996, c. 43, a. 5; 2000, c. 29, a. 651.

6. Pour l'application de la présente loi, le nombre de salariés d'une entreprise est la moyenne du nombre de ses salariés.

Cette moyenne est établie en fonction du nombre de salariés inscrits sur le registre de l'employeur par période de paie au cours d'une année civile.

1996, c. 43, a. 6; 2009, c. 9, a. 2.

7. Dès que la loi s'applique à un employeur en vertu du premier alinéa de l'article 4, toute personne à qui elle impose des obligations y demeure assujettie, aux mêmes conditions, malgré tout changement du nombre de salariés de l'entreprise.

1996, c. 43, a. 7; 2009, c. 9, a. 2.

8. Est un salarié toute personne physique qui s'oblige à exécuter un travail moyennant rémunération, sous la direction ou le contrôle d'un employeur, à l'exception:

1° d'un étudiant qui travaille au cours de l'année scolaire dans un établissement choisi par une institution d'enseignement en vertu d'un programme, reconnu par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport ou par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie, qui intègre l'expérience pratique à la formation théorique ou d'un étudiant qui travaille dans l'institution d'enseignement où il étudie dans un domaine relié à son champ d'étude;

2° d'un étudiant qui travaille durant ses vacances;

3° d'un stagiaire dans un cadre de formation professionnelle reconnu par la loi;

4° (*paragraphe abrogé*);

5° d'une personne qui réalise une activité dans le cadre d'une mesure ou d'un programme d'aide à l'emploi établi en application du titre I de la Loi sur l'aide aux personnes et aux familles (chapitre A-13.1.1) et à l'égard de qui les dispositions relatives au salaire minimum prévues à la Loi sur les normes du travail (chapitre N-1.1) ne s'appliquent pas;

6° d'un cadre supérieur;

7° d'un policier ou d'un pompier.

1996, c. 43, a. 8; 1998, c. 36, a. 180; 2004, c. 31, a. 64; 2005, c. 28, a. 195; 2005, c. 15, a. 154; 2013, c. 28, a. 203.

9. La présente loi ne s'applique pas à un travailleur autonome, à savoir la personne physique qui fait affaire pour son propre compte, seule ou en société, et qui n'a pas de salarié à son emploi.

Est considéré être un salarié à l'emploi d'une personne le travailleur autonome qui, dans le cours de ses affaires, exerce pour celle-ci des activités similaires ou connexes à celles de l'entreprise de cette personne, sauf:

1° s'il exerce ces activités:

a) simultanément pour plusieurs personnes;

b) dans le cadre d'un échange de services, rémunérés ou non, avec un autre travailleur autonome exerçant des activités

c) pour plusieurs personnes à tour de rôle, qu'il fournit l'équipement requis et que les travaux pour chaque personne sont de courte durée; ou

2° s'il s'agit d'activités qui ne sont que sporadiquement requises par la personne qui retient ses services.

1996, c. 43, a. 9.

CHAPITRE II MODALITÉS D'APPLICATION

SECTION I DISPOSITIONS APPLICABLES AUX ENTREPRISES DE 100 SALARIÉS OU PLUS

§ 1. — *Dispositions générales*

10. L'employeur dont l'entreprise compte 100 salariés ou plus doit établir, conformément à la présente loi, un programme d'équité salariale applicable à l'ensemble de son entreprise.

Sauf pour les établissements qui ont fait l'objet d'une entente en vertu du deuxième alinéa de l'article 11, un employeur peut s'adresser à la Commission pour obtenir l'autorisation d'établir un programme distinct applicable à un ou plusieurs établissements, si des disparités régionales le justifient.

1996, c. 43, a. 10.

11. Sur demande d'une association accréditée qui représente des salariés de l'entreprise, l'employeur doit établir un programme d'équité salariale applicable à ces salariés dans l'ensemble de son entreprise ou un ou plusieurs programmes applicables à ces salariés en fonction de l'autorisation obtenue en vertu du deuxième alinéa de l'article 10.

En outre, l'employeur et une association accréditée qui représente des salariés de l'entreprise peuvent convenir d'établir un ou des programmes distincts applicables à ces salariés dans un ou plusieurs des établissements de l'entreprise qui n'ont pas fait l'objet d'une autorisation en vertu du deuxième alinéa de l'article 10. Une telle entente peut aussi être conclue entre l'employeur et plusieurs associations accréditées. Dans l'un ou l'autre de ces cas, l'employeur peut alors établir un programme distinct applicable aux autres salariés.

Dans l'entreprise du secteur parapublic, il ne peut toutefois y avoir qu'un seul programme d'équité salariale pour l'ensemble des salariés représentés par des associations accréditées. Pour les salariés de l'entreprise de ce secteur qui ne sont pas représentés par des associations accréditées, deux programmes sont établis, l'un pour les collèges et les commissions scolaires, l'autre pour les établissements.

1996, c. 43, a. 11; 2004, c. 26, a. 1; 2006, c. 6, a. 2; 2009, c. 9, a. 3.

12. Des employeurs peuvent élaborer des modalités communes d'établissement d'un programme d'équité salariale applicable à chacune des entreprises. L'élaboration de ces modalités communes doit se faire avec l'accord des comités d'équité salariale de chacune des entreprises.

Chaque employeur demeure responsable, dans son entreprise, de l'établissement du programme d'équité salariale conformément aux autres conditions prévues à la présente loi.

1996, c. 43, a. 12.

12.1. Un regroupement d'employeurs peut s'adresser à la Commission afin d'être reconnu, pour l'application de la présente loi, comme l'employeur d'une entreprise unique.

Pour accorder cette reconnaissance, la Commission s'assure que les entreprises concernées possèdent un ensemble de caractéristiques similaires ou communes permettant une application des dispositions de la loi conforme à l'objectif qu'elles poursuivent. À cette fin, elle peut notamment en examiner les activités, les catégories d'emplois et les structures salariales.

Lorsque des délais différents s'appliquent au sein des entreprises concernées, la Commission fixe le délai ~~dans~~^{dans} lequel le programme d'équité salariale doit être complété, les ajustements salariaux déterminés ou le maintien de l'équité salariale évalué dans l'entreprise unique.

Les dispositions de la présente loi relatives à l'employeur s'appliquent au regroupement d'employeurs reconnu comme l'employeur d'une entreprise unique. Chaque employeur du regroupement demeure responsable du versement des ajustements au sein de sa propre entreprise, lesquels sont dus à compter de la date qui y est applicable si celle-ci diffère de celle fixée par la Commission pour l'entreprise unique. En cas de recours, le délai supplémentaire, consenti par la Commission, s'ajoute au délai de prescription des ajustements prévus à l'article 103.1.

2009, c. 9, a. 4.

13. Lorsque dans une entreprise il n'existe pas de catégories d'emplois à prédominance masculine, le programme d'équité salariale est établi conformément au règlement de la Commission.

Il peut aussi être établi en ayant recours à au moins deux catégories d'emplois à prédominance masculine existant dans une entreprise possédant des caractéristiques similaires à celles de l'entreprise concernée.

Le recours à ces catégories d'emplois est soumis à l'approbation de la Commission, sauf s'il fait l'objet d'une entente au sein du comité d'équité salariale ou qu'il a lieu dans le cadre d'un programme conjoint d'équité salariale prévu à l'article 32. Plusieurs employeurs peuvent se regrouper pour rechercher cette approbation auprès de la Commission.

1996, c. 43, a. 13; 2009, c. 9, a. 5.

14. Un employeur doit, à la demande de la Commission, afficher dans des endroits visibles et facilement accessibles aux salariés ou distribuer aux salariés tout document d'information relatif à l'équité salariale qu'elle lui fournit.

Un affichage prévu par la présente loi peut être effectué au moyen d'un support faisant appel aux technologies de l'information.

1996, c. 43, a. 14; 2009, c. 9, a. 6.

14.1. L'employeur doit, jusqu'à ce que le programme d'équité salariale soit complété, conserver les renseignements utiles à cette fin.

Par ailleurs, il doit conserver pendant une période de cinq ans à compter de l'affichage prévu au deuxième alinéa de l'article 76, les renseignements utilisés pour compléter ce programme ainsi que le contenu de tout affichage effectué.

2009, c. 9, a. 7.

15. L'employeur, l'association accréditée ou un membre d'un comité d'équité salariale ne doit pas, dans l'établissement du programme d'équité salariale, agir de mauvaise foi ou de façon arbitraire ou discriminatoire, ni faire preuve de négligence grave à l'endroit des salariés de l'entreprise.

1996, c. 43, a. 15.

§ 2. — Participation des salariés à un comité d'équité salariale

16. Un employeur doit permettre la participation des salariés à l'établissement d'un programme d'équité salariale en instituant un comité d'équité salariale au sein duquel ils sont représentés.

1996, c. 43, a. 16.

17. Un comité d'équité salariale est formé d'au moins trois membres.

Au moins les deux tiers des membres du comité d'équité salariale représentent les salariés. Ces membres doivent, pour au moins la moitié d'entre eux, être des femmes.

1996, c. 43, a. 17.

18. Lorsque tous les salariés visés par un programme d'équité salariale sont représentés par une association accréditée, celle-ci désigne leurs représentants au sein du comité d'équité salariale. Elle peut convenir avec l'employeur de l'application de modalités de participation des salariés différentes de celles prévues à la présente sous-section, sous réserve que les membres représentant les salariés soient, pour au moins la moitié d'entre eux, des femmes.

1996, c. 43, a. 18.

19. Lorsqu'un programme d'équité salariale ne vise que des salariés qui ne sont pas représentés par une association accréditée, ceux-ci désignent leurs représentants au sein du comité d'équité salariale.

1996, c. 43, a. 19.

19.1. Dans l'entreprise de la fonction publique et dans celle du secteur parapublic, une association accréditée ou, selon le cas et dans le cadre de l'article 21.1, un groupement d'associations de salariés, qui représente des salariés d'une catégorie d'emplois visée par un programme d'équité salariale représente aussi, aux fins de ce programme et jusqu'à ce qu'il soit complété, tous les salariés de cette catégorie d'emplois qui ne sont pas visés par une accréditation.

Les ajustements salariaux et les modalités de versement de ces ajustements prévus à un tel programme sont les seuls qui puissent être applicables à l'ensemble de ces salariés.

2006, c. 6, a. 3.

20. Lorsque les salariés visés par un programme d'équité salariale sont représentés par plus d'une association accréditée ou lorsque certains de ces salariés ne sont pas ainsi représentés, les membres représentant les salariés au sein du comité d'équité salariale sont désignés comme suit:

1° chaque association accréditée qui représente des salariés désigne un membre;

2° les salariés qui ne sont pas représentés par une association accréditée désignent un membre;

3° lorsque les salariés représentés par une même association accréditée ou lorsque les salariés qui ne sont pas représentés par une association accréditée forment la majorité des salariés visés par le programme, cette association ou les salariés non représentés désignent une majorité de membres représentant les salariés.

L'employeur peut accorder à une association accréditée visée au paragraphe 1° et aux salariés visés au paragraphe 2° du premier alinéa le droit de désigner plus d'un membre. Dans la détermination du nombre de membres supplémentaires, l'employeur doit, tout en respectant les dispositions du paragraphe 3° du premier alinéa, tenir compte de la proportion du nombre de salariés représentés par cette association accréditée et du nombre de ceux qui ne sont pas représentés par une association accréditée.

1996, c. 43, a. 20.

20.1. Dans l'entreprise de la fonction publique et dans celle du secteur parapublic, une association regroupant des salariés qui ne sont pas représentés par une association accréditée et qui est reconnue, aux fins de relations de travail, par décret du gouvernement et un organisme représentatif visé à l'article 432 de la Loi sur les services de santé et les services sociaux (chapitre S-4.2) sont assimilés à une association accréditée aux fins de la désignation des membres du comité d'équité salariale chargé d'établir le programme d'équité salariale applicable aux salariés qui ne sont pas représentés par une association accréditée.

L'article 19.1 s'applique, compte tenu des adaptations nécessaires, à ces associations et organismes ainsi qu'aux salariés qu'ils représentent.

2006, c. 6, a. 4.

21. Les membres représentant les salariés au sein d'un comité d'équité salariale ne peuvent, en application du premier alinéa de l'article 20, excéder le nombre 12.

Lorsque, en application du premier alinéa de l'article 20, ce nombre excéderait 12, les modalités de désignation de ces 12 membres sont déterminées par entente entre l'employeur et les salariés ou, à défaut d'entente, par la Commission sur demande de l'employeur, d'une association accréditée ou d'un salarié non représenté par une telle association. Dans la détermination de ces modalités, la Commission doit tenir compte notamment de la proportion du nombre de salariés représentés par une association accréditée et du nombre de ceux qui ne sont pas représentés par une association accréditée, ainsi que de la présence de catégories d'emplois à prédominance féminine ou masculine parmi ces salariés.

1996, c. 43, a. 21.

21.1. Le comité d'équité salariale chargé d'établir le programme d'équité salariale pour l'ensemble des salariés représentés par des associations accréditées, visé au troisième alinéa de l'article 11, est composé de 16 membres dont 11 représentent les salariés et cinq représentent l'employeur.

Les membres qui représentent les salariés sont désignés comme suit:

1° deux par chaque association de salariés ou groupement d'associations de salariés suivants: la Centrale des syndicats du Québec (CSQ), la Confédération des syndicats nationaux (CSN), la Fédération des infirmières et infirmiers du Québec (FIIQ) et la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ);

2° un par l'Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux (APTS);

3° un par les associations de salariés ou groupements de telles associations qui représentent des salariés visés par une accréditation dans les collèges et les commissions scolaires, qui ne sont pas visés aux paragraphes 1° et 2°, qui ne font pas partie d'associations ou de groupements visés à ces paragraphes et qui n'y sont pas affiliés;

4° un par les associations de salariés ou groupements de telles associations qui représentent des salariés visés par une accréditation dans un établissement visé par la Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic (chapitre R-8.2), qui ne sont pas visés aux paragraphes 1° et 2°, qui ne font pas partie d'associations ou de groupements visés à ces paragraphes et qui n'y sont pas affiliés.

2006, c. 6, a. 5; 2009, c. 9, a. 8.

22. Une association accréditée ou un salarié non représenté par une telle association peut s'adresser à la Commission afin qu'elle détermine si le nombre de ses représentants au sein du comité d'équité salariale est conforme aux dispositions de l'article 20.

1996, c. 43, a. 22.

23. L'employeur doit permettre la tenue, sur les lieux de travail, d'une réunion des salariés qui ne sont pas représentés par une association accréditée afin qu'ils puissent désigner leurs représentants au sein du comité d'équité salariale.

La Commission peut aussi autoriser d'autres modalités de désignation des représentants des salariés qui ne sont pas représentés par une association accréditée.

1996, c. 43, a. 23; 2006, c. 6, a. 6.

24. La désignation des représentants des salariés au sein d'un comité d'équité salariale doit être effectuée de manière à favoriser une représentation des principales catégories d'emplois à prédominance féminine et des principales catégories d'emplois à prédominance masculine.

1996, c. 43, a. 24.

25. L'ensemble des représentants des salariés et l'ensemble des représentants de l'employeur ont droit respectivement à un seul vote au sein du comité d'équité salariale.

Si, sur une question donnée, il n'y a pas de décision majoritaire au sein des représentants des salariés, l'employeur décide seul de cette question.

1996, c. 43, a. 25.

26. L'employeur doit fournir au salarié membre d'un comité d'équité salariale qui participe à l'établissement d'un programme d'équité salariale la formation requise pour ce faire.

Les coûts liés à cette formation sont réputés être des dépenses admissibles au sens de l'article 5 de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'oeuvre (chapitre D-8.3).

1996, c. 43, a. 26; 2007, c. 3, a. 68.

27. Le comité d'équité salariale doit établir ses propres règles de fonctionnement, dont celles relatives à la tenue de ses réunions.

1996, c. 43, a. 27.

28. Un salarié qui est membre du comité d'équité salariale peut, sans perte de salaire, s'absenter de son travail le temps nécessaire pour participer à la formation et aux réunions du comité, ainsi que pour effectuer toute tâche requise par le comité. Il est alors réputé être au travail et doit être rémunéré au taux normal.

1996, c. 43, a. 28.

29. L'employeur est tenu de divulguer aux membres du comité d'équité salariale l'information nécessaire à l'établissement du programme d'équité salariale. Il doit, en outre, faciliter la collecte des renseignements nécessaires.

Les membres du comité sont tenus d'assurer la confidentialité de l'information et des renseignements ainsi obtenus.

1996, c. 43, a. 29.

30. À défaut par l'association accréditée ou par les salariés de désigner leurs représentants au sein d'un comité d'équité salariale, l'employeur établit seul le programme d'équité salariale applicable à ses salariés.

Il doit alors transmettre à la Commission un avis à l'effet que l'association ou les salariés ne participent pas ou ne participent plus à un tel comité et lui indiquer qu'il élabore seul le programme applicable à ces salariés. Il doit en outre afficher, dans des endroits visibles et facilement accessibles aux salariés, une copie de cet avis.

1996, c. 43, a. 30.

30.1. La Commission peut, sur demande de l'employeur, d'une association accréditée ou d'un salarié non représenté par une telle association, autoriser une composition du comité d'équité salariale différente de celle prévue dans la présente sous-section, lorsque des difficultés sérieuses sont rencontrées dans la formation du comité ou qu'une association ou les salariés n'y participent pas ou n'y participent plus.

Une telle autorisation ne peut toutefois être accordée lorsque l'employeur a affiché l'avis transmis à la Commission, conformément au deuxième alinéa de l'article 30.

2009, c. 9, a. 9.

SECTION II

DISPOSITIONS APPLICABLES AUX ENTREPRISES DE 50 SALARIÉS OU PLUS MAIS DE MOINS DE 100

31. Un employeur dont l'entreprise compte 50 salariés ou plus mais moins de 100 salariés doit établir, conformément à la présente loi, un programme d'équité salariale applicable à l'ensemble de son entreprise.

Sauf pour les établissements qui ont fait l'objet d'une entente en vertu du deuxième alinéa de l'article 32, un employeur peut s'adresser à la Commission pour obtenir l'autorisation d'établir un programme distinct applicable à un ou plusieurs établissements, si des disparités régionales le justifient.

Il peut choisir d'instituer un comité d'équité salariale conformément aux articles 16 à 29.

1996, c. 43, a. 31.

32. Sur demande d'une association accréditée qui représente des salariés de l'entreprise, l'employeur et cette association établissent conjointement un programme d'équité salariale applicable à ces salariés dans l'ensemble de son entreprise ou un ou plusieurs programmes applicables à ces salariés en fonction de l'autorisation obtenue en vertu du deuxième alinéa de l'article 31.

En outre, l'employeur et une association accréditée qui représente des salariés de l'entreprise peuvent convenir d'établir un ou des programmes distincts applicables à ces salariés dans un ou plusieurs des établissements de l'entreprise qui n'ont pas fait l'objet d'une autorisation en vertu du deuxième alinéa de l'article 31. Une telle entente peut aussi être conclue entre l'employeur et plusieurs associations accréditées. Dans l'un ou l'autre de ces cas, l'employeur peut alors établir un programme distinct applicable aux salariés non représentés par l'association accréditée.

Dans l'établissement conjoint du programme d'équité salariale, l'employeur et l'association accréditée ont les mêmes obligations que celles imposées à un comité d'équité salariale au chapitre IV.

L'article 29 s'applique compte tenu des adaptations nécessaires.

1996, c. 43, a. 32; 2009, c. 9, a. 10.

33. Les articles 12 à 15 s'appliquent compte tenu des adaptations nécessaires.

1996, c. 43, a. 33.

SECTION III

DISPOSITIONS APPLICABLES AUX ENTREPRISES DE MOINS DE 50 SALARIÉS

34. Un employeur dont l'entreprise compte moins de 50 salariés doit déterminer les ajustements salariaux nécessaires afin d'accorder, pour un travail équivalent, la même rémunération aux salariés qui occupent des emplois dans des catégories d'emplois à prédominance féminine que celle accordée aux salariés qui occupent des emplois dans des catégories d'emplois à prédominance masculine. À ces fins, l'employeur doit s'assurer que sa démarche est exempte de discrimination fondée sur le sexe.

Il peut choisir d'établir un programme d'équité salariale aux mêmes conditions que celles applicables aux entreprises de 50 salariés ou plus. En ce cas, il doit aviser la Commission et afficher une copie de cet avis dans un endroit visible et accessible aux salariés.

1996, c. 43, a. 34.

35. Un employeur doit afficher, à l'expiration du délai prévu à l'article 37 et pendant 60 jours, dans des endroits visibles et facilement accessibles aux salariés:

- 1° un sommaire de la démarche suivie;
- 2° la liste des catégories d'emplois à prédominance féminine identifiées dans l'entreprise;
- 3° la liste des catégories d'emplois à prédominance masculine ayant servi de comparateur;
- 4° pour chacune des catégories d'emplois à prédominance féminine, le pourcentage ou le montant des ajustements à verser et les modalités de leur versement ou un avis qu'aucun ajustement salarial n'est requis.

Cet affichage doit être daté et comprendre également des renseignements sur les droits prévus à l'article 76 et sur les recours prévus à l'article 99.

L'employeur informe les salariés de l'affichage, par un mode de communication susceptible de les joindre, en indiquant notamment la date de l'affichage, sa durée et par quels moyens ils peuvent en prendre connaissance.

1996, c. 43, a. 35; 2009, c. 9, a. 11.

36. Les articles 12 à 15 s'appliquent compte tenu des adaptations nécessaires.

Les dispositions relatives aux modalités de versement des ajustements salariaux prévues aux articles 70 à 74 s'appliquent à cet employeur.

1996, c. 43, a. 36.

SECTION IV DÉLAIS APPLICABLES

37. Les ajustements salariaux requis pour atteindre l'équité salariale doivent avoir été déterminés ou un programme d'équité salariale doit avoir été complété dans un délai de quatre ans à compter de l'assujettissement de l'employeur.

1996, c. 43, a. 37; 2009, c. 9, a. 12.

38. Lorsque dans une entreprise il n'existe pas de catégories d'emplois à prédominance masculine, les ajustements salariaux doivent avoir été déterminés ou le programme d'équité salariale doit être complété soit dans le délai prévu à l'article 37, soit dans un délai de deux ans de l'entrée en vigueur du règlement de la Commission pris en vertu, selon le cas, des paragraphes 1° ou 2° du premier alinéa de l'article 114, selon la plus éloignée de ces échéances.

1996, c. 43, a. 38.

39. (Abrogé).

1996, c. 43, a. 39; 2009, c. 9, a. 13.

SECTION V Abrogée, 2009, c. 9, a. 14.

40. (Abrogé).

1996, c. 43, a. 40; 2006, c. 6, a. 7; 2009, c. 9, a. 14.

41. (Abrogé).

1996, c. 43, a. 41; 2009, c. 9, a. 14.

42. (Abrogé).

1996, c. 43, a. 42; 2009, c. 9, a. 14.

43. (Abrogé).

1996, c. 43, a. 43; 2009, c. 9, a. 14.

CHAPITRE III COMITÉ SECTORIEL D'ÉQUITÉ SALARIALE

44. Une association sectorielle paritaire, une ou plusieurs associations d'employeurs et une ou plusieurs associations de salariés, un comité paritaire ou tout autre regroupement reconnu par la Commission, y compris un regroupement régional,

50. Un programme d'équité salariale comprend:

1° l'identification des catégories d'emplois à prédominance féminine et des catégories d'emplois à prédominance masculine, au sein de l'entreprise;

2° la description de la méthode et des outils d'évaluation de ces catégories d'emplois et l'élaboration d'une démarche d'évaluation;

3° l'évaluation de ces catégories d'emplois, leur comparaison, l'estimation des écarts salariaux et le calcul des ajustements salariaux;

4° les modalités de versement des ajustements salariaux.

1996, c. 43, a. 50.

51. L'employeur doit s'assurer que chacun des éléments du programme d'équité salariale, ainsi que l'application de ces éléments, sont exempts de discrimination fondée sur le sexe.

1996, c. 43, a. 51.

52. Lorsqu'il y a établissement de plus d'un programme d'équité salariale dans une entreprise et qu'aucune catégorie d'emplois à prédominance masculine n'a été identifiée dans le cadre d'un programme, la comparaison des catégories d'emplois à prédominance féminine visées par ce programme doit être effectuée avec l'ensemble des catégories d'emplois à prédominance masculine de l'entreprise.

1996, c. 43, a. 52.

SECTION II
IDENTIFICATION DES CATÉGORIES D'EMPLOIS

53. Le comité d'équité salariale ou, à défaut, l'employeur doit identifier les catégories d'emplois à prédominance féminine et les catégories d'emplois à prédominance masculine.

1996, c. 43, a. 53.

54. Aux fins d'identifier les catégories d'emplois à prédominance féminine et les catégories d'emplois à prédominance masculine, doivent être regroupés les emplois, occupés par des salariés, qui ont les caractéristiques communes suivantes:

1° des fonctions ou des responsabilités semblables;

2° des qualifications semblables;

3° la même rémunération, soit un même taux ou une même échelle de salaire.

La rémunération d'une catégorie d'emplois est le taux maximum de salaire ou le maximum de l'échelle de salaire des emplois qui y sont regroupés.

Une catégorie d'emplois peut être constituée d'un seul emploi.

1996, c. 43, a. 54.

55. Une catégorie d'emplois peut être considérée à prédominance féminine ou masculine dans l'un ou l'autre des cas suivants:

1° elle est couramment associée aux femmes ou aux hommes en raison de stéréotypes occupationnels; 326

2° au moins 60% des salariés qui occupent les emplois en cause sont du même sexe;

3° l'écart entre le taux de représentation des femmes ou des hommes dans cette catégorie d'emplois et leur taux de représentation dans l'effectif total de l'employeur est jugé significatif;

4° l'évolution historique du taux de représentation des femmes ou des hommes dans cette catégorie d'emplois, au sein de l'entreprise, révèle qu'il s'agit d'une catégorie d'emplois à prédominance féminine ou masculine.

1996, c. 43, a. 55; 2009, c. 9, a. 18.

SECTION III

MÉTHODE D'ÉVALUATION DES CATÉGORIES D'EMPLOIS

56. La méthode d'évaluation des catégories d'emplois retenue par le comité d'équité salariale ou, à défaut, par l'employeur doit permettre une comparaison des catégories d'emplois à prédominance féminine avec des catégories d'emplois à prédominance masculine.

Elle doit mettre en évidence tant les caractères propres aux catégories d'emplois à prédominance féminine que ceux propres aux catégories d'emplois à prédominance masculine.

1996, c. 43, a. 56.

57. La méthode d'évaluation doit tenir compte, pour chaque catégorie d'emplois, des facteurs suivants:

1° les qualifications requises;

2° les responsabilités assumées;

3° les efforts requis;

4° les conditions dans lesquelles le travail est effectué.

1996, c. 43, a. 57.

58. Le comité d'équité salariale ou, à défaut, l'employeur détermine les outils et élabore une démarche d'évaluation des catégories d'emplois.

1996, c. 43, a. 58.

SECTION IV

ÉVALUATION DES CATÉGORIES D'EMPLOIS, ESTIMATION DES ÉCARTS SALARIAUX ET CALCUL DES AJUSTEMENTS SALARIAUX

59. Le comité d'équité salariale ou, à défaut, l'employeur doit évaluer chaque catégorie d'emplois à prédominance féminine et chaque catégorie d'emplois à prédominance masculine suivant la méthode d'évaluation retenue.

1996, c. 43, a. 59.

60. Le comité d'équité salariale ou, à défaut, l'employeur doit comparer les catégories d'emplois à prédominance féminine et les catégories d'emplois à prédominance masculine, aux fins d'estimer les écarts salariaux entre elles.

1996, c. 43, a. 60.

61. L'estimation des écarts salariaux entre une catégorie d'emplois à prédominance féminine et une catégorie d'emplois à prédominance masculine peut être effectuée sur une base globale ou individuelle ou suivant toute autre méthode d'estimation des écarts salariaux prévue par règlement de la Commission ou autorisée par celle-ci, sur demande

1996, c. 43, a. 61; 2009, c. 9, a. 19.

62. L'estimation sur une base globale doit être effectuée par la comparaison de chaque catégorie d'emplois à prédominance féminine avec la courbe salariale de l'ensemble des catégories d'emplois à prédominance masculine.

1996, c. 43, a. 62.

63. L'estimation sur une base individuelle doit être effectuée par la méthode de comparaison par paire en comparant une catégorie d'emplois à prédominance féminine avec une catégorie d'emplois à prédominance masculine de même valeur.

Aux fins de l'application de la méthode de comparaison par paire, lorsqu'il existe plusieurs catégories d'emplois à prédominance masculine ayant la même valeur mais des rémunérations différentes, la comparaison s'effectue en utilisant la moyenne des rémunérations de ces catégories d'emplois.

Lorsque la méthode de comparaison par paire ne peut s'appliquer à une catégorie d'emplois à prédominance féminine, l'estimation de sa rémunération doit être établie en proportion de celle de la catégorie d'emplois à prédominance masculine dont la valeur est la plus proche.

1996, c. 43, a. 63.

64. Une méthode ne peut pas être utilisée si elle a pour effet d'exclure de la comparaison une catégorie d'emplois à prédominance féminine.

1996, c. 43, a. 64.

65. Aux fins de l'estimation des écarts salariaux, la rémunération d'une catégorie d'emplois comprend la rémunération flexible, si cette rémunération n'est pas également accessible aux catégories d'emplois comparées.

La rémunération flexible comprend notamment les rémunérations basées sur la compétence, le rendement et les formules d'intéressement liées à la performance de l'entreprise.

1996, c. 43, a. 65.

66. Lorsque les avantages à valeur pécuniaire ne sont pas également accessibles aux catégories d'emplois comparées, leur valeur doit être déterminée et elle doit, aux fins de l'estimation des écarts salariaux, être incluse dans la rémunération.

Les avantages à valeur pécuniaire comprennent, outre les indemnités et les primes:

1° les éléments du temps chômé et payé tels les congés de maladie, les congés sociaux et parentaux, les vacances et jours fériés, les périodes de repos ou de repas ou tout autre élément de même nature;

2° les régimes de retraite et de prévoyance collective, tels les caisses de retraite, les régimes d'assurance maladie ou d'invalidité et tout autre régime collectif;

3° les avantages hors salaire, tels la fourniture et l'entretien d'outils ou d'uniformes ou d'autres vêtements, sauf lorsqu'ils sont exigés en vertu de la Loi sur la santé et la sécurité du travail (chapitre S-2.1) ou lorsque ces uniformes ou vêtements sont requis par l'emploi, le stationnement, les allocations pour repas, la fourniture de véhicules, le paiement de cotisations professionnelles, les congés payés pour études, le remboursement des frais de scolarité, les prêts à taux réduit ou toute autre forme d'avantages.

1996, c. 43, a. 66; 1999, c. 89, a. 53.

67. Ne sont pas prises en compte, aux fins de l'estimation des écarts salariaux, les différences entre les catégories d'emplois fondées sur l'un ou l'autre des critères suivants:

1° l'ancienneté, sauf si l'application de ce critère a des effets discriminatoires selon le sexe;

328

2° une affectation à durée déterminée notamment dans le cadre d'un programme de formation, d'apprentissage ou d'initiation au travail;

3° la région dans laquelle le salarié occupe son emploi, sauf si l'application de ce critère a des effets discriminatoires selon le sexe;

4° une pénurie de main-d'oeuvre qualifiée;

5° le salaire d'une personne qui, à la suite d'un reclassement ou d'une rétrogradation, lui est temporairement appliqué pour éviter qu'elle soit désavantagée en raison de son intégration à un nouveau taux de salaire ou à une nouvelle échelle salariale, pourvu que l'écart entre son salaire et celui applicable aux salariés de sa catégorie d'emplois se résorbe à l'intérieur d'un délai raisonnable;

5.1° le salaire d'une personne handicapée qui lui est appliqué à la suite d'un accommodement particulier;

6° l'absence d'avantages à valeur pécuniaire justifiée par le caractère temporaire, occasionnel ou saisonnier d'un emploi.

1996, c. 43, a. 67; 2009, c. 9, a. 20.

68. Le comité d'équité salariale ou, à défaut, l'employeur doit effectuer le calcul des ajustements salariaux destinés à corriger les écarts salariaux.

1996, c. 43, a. 68.

SECTION V

MODALITÉS DE VERSEMENT DES AJUSTEMENTS SALARIAUX

69. L'employeur doit prévoir les modalités de versement des ajustements salariaux après consultation du comité d'équité salariale ou de l'association accréditée visée à l'article 32.

1996, c. 43, a. 69.

70. Les ajustements salariaux peuvent être étalés sur une période maximale de quatre ans.

Lorsqu'il y a étalement, les versements doivent être annuels et le montant de chacun doit être égal.

1996, c. 43, a. 70.

71. L'employeur doit payer les premiers ajustements salariaux à la date où le programme d'équité salariale doit être complété ou, s'il s'agit d'un employeur dont l'entreprise compte moins de 50 salariés, à la date où les ajustements salariaux doivent être déterminés.

À défaut par l'employeur de verser les ajustements salariaux dans les délais applicables, ces ajustements portent intérêt au taux légal à compter du moment où ils auraient dû être versés.

1996, c. 43, a. 71.

72. La Commission peut, aux conditions qu'elle détermine, autoriser un employeur qui lui démontre son incapacité de verser les ajustements salariaux à prolonger d'un maximum de trois ans la période d'étalement de ces ajustements.

Par ailleurs, la Commission peut, lorsqu'elle a des motifs raisonnables de croire que la situation financière de l'employeur s'est améliorée, exiger le versement de ces ajustements ou établir de nouvelles modalités.

Elle peut à ces fins requérir de l'employeur tout document ou renseignement, notamment les résultats de toute démarche effectuée auprès d'une institution financière en vue d'obtenir un prêt.

73. Un employeur ne peut, pour atteindre l'équité salariale, diminuer la rémunération des salariés qui occupent des emplois dans l'entreprise. Aux fins du présent article, la rémunération comprend la rémunération flexible et les avantages à valeur pécuniaire.

1996, c. 43, a. 73.

74. Les ajustements salariaux des catégories d'emplois à prédominance féminine ainsi que leurs modalités de versement, établis conformément à la présente loi, sont réputés faire partie intégrante de la convention collective ou des conditions de travail applicables aux salariés qui occupent des emplois dans ces catégories.

1996, c. 43, a. 74; 2006, c. 6, a. 8.

SECTION VI AFFICHAGE

75. Le comité d'équité salariale ou, à défaut, l'employeur doit, lorsque les étapes du programme d'équité salariale prévues aux paragraphes 1° et 2° de l'article 50 sont complétées, en afficher les résultats pendant 60 jours dans des endroits visibles et facilement accessibles aux salariés visés par ce programme, accompagnés de renseignements sur les droits prévus à l'article 76 et sur les délais pour les exercer.

Il doit faire de même lorsque les étapes du programme d'équité salariale prévues aux paragraphes 3° et 4° de l'article 50 sont complétées. Cet affichage doit comprendre la méthode d'estimation des écarts. Les résultats de ces étapes doivent être accompagnés d'une copie de ceux déjà affichés en vertu du premier alinéa.

Un affichage prévu au présent article doit être daté. Le comité d'équité salariale ou, à défaut, l'employeur en informe les salariés, par un mode de communication susceptible de les joindre, en indiquant notamment la date de cet affichage, sa durée et par quels moyens ils peuvent en prendre connaissance.

1996, c. 43, a. 75; 2009, c. 9, a. 21.

76. Tout salarié peut par écrit, dans les 60 jours qui suivent la date d'un affichage prévu aux articles 35 ou 75, demander des renseignements additionnels ou présenter ses observations au comité d'équité salariale ou, à défaut, à l'employeur.

Le comité d'équité salariale ou, à défaut, l'employeur doit, dans les 30 jours suivant le délai prévu au premier alinéa, procéder à un nouvel affichage d'une durée de 60 jours précisant, selon le cas, les modifications apportées ou qu'aucune modification n'est nécessaire. Cet affichage doit être daté et, en l'absence d'un comité d'équité salariale, être accompagné de renseignements sur les recours prévus à la présente loi ainsi que sur les délais pour les exercer.

1996, c. 43, a. 76; 2009, c. 9, a. 22.

CHAPITRE IV.1 MAINTIEN DE L'ÉQUITÉ SALARIALE

76.1. L'employeur doit, après qu'un programme d'équité salariale a été complété ou que des ajustements salariaux ont été déterminés en vertu de la section III du chapitre II, évaluer périodiquement le maintien de l'équité salariale dans son entreprise.

Cette évaluation et les affichages prévus au présent chapitre doivent être effectués, en vue de déterminer si des ajustements salariaux sont requis, tous les cinq ans à compter de la date à laquelle a eu lieu l'affichage fait en vertu du deuxième alinéa de l'article 76 ou, s'il n'a pas eu lieu dans le délai prévu, à compter de la date à laquelle il devait avoir lieu.

Lorsque des programmes d'équité salariale ont été complétés ou que des ajustements salariaux ont été déterminés à des dates différentes au sein d'une même entreprise, il peut être procédé à l'évaluation du maintien de l'équité salariale et aux affichages prévus au présent chapitre selon les délais propres à chacun de ceux-ci ou simultanément pour une partie ou

pour l'ensemble de ceux-ci. Dans le cas d'évaluations faites simultanément, le délai pour ce faire est celui 330 : en premier.

2009, c. 9, a. 23.

76.2. Sans égard à la taille de son entreprise, l'employeur décide si le maintien de l'équité salariale est évalué:

- 1° par lui seul;
- 2° par un comité de maintien de l'équité salariale;
- 3° conjointement par lui et l'association accréditée.

Les articles 17 à 30.1 s'appliquent au comité de maintien de l'équité salariale compte tenu des adaptations nécessaires. L'article 29 s'applique, compte tenu des adaptations nécessaires, lorsqu'il y a évaluation conjointe du maintien de l'équité salariale par l'employeur et l'association accréditée.

2009, c. 9, a. 23.

76.3. Le comité de maintien de l'équité salariale ou, à défaut, l'employeur doit, lorsqu'il a évalué le maintien de l'équité salariale, en afficher pendant 60 jours les résultats dans des endroits visibles et facilement accessibles aux salariés. L'affichage doit inclure les éléments suivants:

- 1° un sommaire de la démarche retenue pour l'évaluation du maintien de l'équité salariale;
- 2° la liste des événements ayant généré des ajustements;
- 3° la liste des catégories d'emplois à prédominance féminine qui ont droit à des ajustements;
- 4° le pourcentage ou le montant des ajustements à verser;
- 5° sa date ainsi que les renseignements sur les droits prévus à l'article 76.4 et sur les délais pour les exercer.

Le comité de maintien de l'équité salariale ou, à défaut, l'employeur informe les salariés de l'affichage, par un mode de communication susceptible de les joindre, en indiquant notamment la date de l'affichage, sa durée et par quels moyens ils peuvent en prendre connaissance.

2009, c. 9, a. 23.

76.4. Tout salarié peut, par écrit, dans les 60 jours qui suivent la date de l'affichage prévu à l'article 76.3, demander des renseignements additionnels ou présenter ses observations au comité de maintien de l'équité salariale ou, à défaut, à l'employeur.

Le comité de maintien de l'équité salariale ou, à défaut, l'employeur doit, dans les 30 jours suivant le délai prévu au premier alinéa, procéder à un nouvel affichage d'une durée de 60 jours. Cet affichage doit être daté et préciser, selon le cas, les modifications apportées ou qu'aucune modification n'est nécessaire. Dans le cas où l'évaluation du maintien de l'équité salariale est faite par l'employeur seul, l'affichage doit être accompagné de renseignements sur les recours prévus à la présente loi ainsi que sur les délais pour les exercer.

2009, c. 9, a. 23.

76.5. Sous réserve du troisième alinéa de l'article 101, les ajustements salariaux s'appliquent à compter de la date à laquelle l'affichage prévu au deuxième alinéa de l'article 76.4 doit avoir lieu.

À défaut d'être versés, ils portent intérêt au taux légal à compter de cette date.

2009, c. 9, a. 23.

ANNEXE 2

GRILLE DES ENTREVIUES AVEC DES PERSONNES-RESSOURCES

1. Quelle est votre appréciation générale de la Loi sur l'équité salariale au regard de son application ?
2. Faites-vous une distinction entre le secteur public et le secteur privé, les PME et les grandes entreprises, entreprises syndiquées et non syndiquées ?
3. Faites-vous une distinction entre 1996-2005 et depuis 2009 ?
4. Que pensez-vous des amendements de 2009 ? Croyez-vous qu'ils améliorent, facilitent l'application et le respect de la loi? Lesquels améliorent davantage l'application ? Que pensez-vous des dispositions sur le maintien de l'équité salariale ?
5. Que pensez-vous des distinctions faites dans les obligations selon la taille de l'entreprise. Pourquoi avoir fait cette modulation des obligations ?
6. Quelle importance donnez-vous à la participation des personnes salariées ? Pensez-vous que les employeurs aient tendance à consulter les salariés s'ils ne sont pas tenus de le faire ?
7. Que pensez-vous des programmes distincts et des jugements rendus sur cette problématique ?
8. Croyez-vous que les gens comprennent bien (ou mieux) la question de la discrimination salariale et de l'équité salariale ? Voyez-vous une corrélation entre la compréhension de l'équité salariale et la volonté de respecter la loi de la part des employeurs ?
9. Que pensez-vous de la technique de l'évaluation des emplois comme outil principal pour réaliser l'équité salariale ? Y a-t-il une « bonne façon » de procéder à l'évaluation dans le cadre de la LES ? Quelles sont d'après vous les conditions, caractéristiques d'une démarche d'évaluation non sexiste ?

10. Considérez-vous que la Loi sur l'équité salariale lui profite surtout aux personnes syndiquées ?
11. Que pensez-vous du rôle joué par la Commission de l'équité salariale au cours des années ?
12. Si vous aviez à faire une évaluation de l'application de la loi maintenant, que diriez-vous ?
13. Considérez-vous la loi comme un levier de changement et d'égalité pour les femmes ? Quelle est en ce sens la caractéristique la plus importante de la Loi sur l'équité salariale ?

ANNEXE 3

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES EMPLOIS UTILISÉ DANS LES PME

ET

EXEMPLE DE DÉFINITION DES FACTEURS
ET SOUS-FACTEURS PONDÉRÉS

**QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES EMPLOIS
ADAPTÉ À L'ÉQUITÉ SALARIALE**

**QUESTIONNAIRE-TYPE
AUX FINS D'ADAPTATION EN ENTREPRISE**

PRÉSENTATION ET DIRECTIVES AUX RÉPONDANTS¹

L'objectif de ce questionnaire est de recueillir de l'information sur les emplois en vue d'établir un programme d'équité salariale. Vous devez répondre à un ensemble de questions au sujet des caractéristiques et exigences du travail.

Vos réponses sont confidentielles et seules les personnes responsables de la démarche auront accès à vos réponses aux fins de validation (examen des réponses afin de vérifier leur cohérence).

- À l'exception des questions 1 et 2, chacune des questions (ou sous-facteurs) comporte différents énoncés vous demandant de faire **un seul choix de réponse**, en encerclant un chiffre de 1 à 7.
- Encerclez un chiffre à **chacun des énoncés**. Lorsque l'énoncé ne correspond pas ou ne s'applique pas au poste, encerclez le chiffre 1.
- Indiquez votre choix le plus **objectivement** possible en évitant les sous-estimations ou les surestimations.
- Tenez compte des **tâches habituelles** de la description de poste et non pas d'activités périodiques ou temporaires.
- Considérez le **poste dans son ensemble** en le comparant à d'autres postes à l'intérieur du service, secteur ou entreprise.
- Pour vous aider à répondre, demandez-vous ce qui serait requis pour une nouvelle personne.
- **Répondez à toutes les questions.**

**RAPPELEZ-VOUS QUE VOUS ÉVALUEZ LES
EXIGENCES REQUISES PAR LE POSTE.
VOUS N'ÉVALUEZ PAS LES CARACTÉRISTIQUES INDIVIDUELLES
NI LA PERFORMANCE.**

¹ Le genre masculin est appliqué tout au long du questionnaire pour en faciliter la lecture.

FACTEURS D'ÉVALUATION

Les sous-facteurs et énoncés contenus dans ce questionnaire se réfèrent aux quatre grands facteurs énoncés dans la Loi sur l'équité salariale :

❶ Les qualifications requises

Ce facteur mesure le niveau ou l'étendue des compétences requises préalablement pour occuper un poste. Les compétences désignent les connaissances théoriques et pratiques acquises par la scolarité ou l'expérience ainsi qu'à certaines habiletés, aptitudes ou qualités professionnelles spécifiques nécessaires pour effectuer le travail :

Scolarité, expérience, connaissance des langues d'usage, connaissance des autres tâches, connaissance des logiciels informatiques, coordination physique.

❷ Les responsabilités assumées

Ce facteur mesure la fréquence ou l'importance de différents aspects des responsabilités assumées dans l'exercice des tâches habituelles et de la contribution du poste à l'égard de la mission de l'entreprise :

Autonomie et initiative, communications internes et externes, responsabilités à l'égard d'autres personnes, impact du travail.

❸ Les efforts requis

Ce facteur mesure la fréquence des exigences ou difficultés du travail en considérant la tension ou la fatigue associée à la réalisation des tâches. Les efforts physiques, mentaux, sensoriels et psychologiques sont considérés :

Raisonnement et créativité, manipulation d'objets, positions de travail causant une fatigue physique, attention, vigilance et concentration, relations humaines.

❹ Les conditions dans lesquelles le travail est effectué

Ce facteur mesure la fréquence des éléments négatifs associés à la réalisation des tâches et au contexte organisationnel dans lequel se trouve le poste de travail :

Inconvénients reliés à l'environnement physique, contraintes et facteurs de stress reliés à la nature du travail.

QUALIFICATIONS REQUISES POUR LE POSTE**1. Scolarité**

Parmi les énoncés suivants, encerclez le chiffre qui correspond au niveau de scolarité exigé pour le poste.

- | | |
|--|---|
| ▪ Secondaire V général (D.E.S.). | 1 |
| ▪ Secondaire V général (D.E.S.) et une formation spécifique. | 2 |
| ▪ Secondaire V professionnel (D.E.P.). | 3 |
| ▪ Diplôme d'études collégiales (D.E.C. général) ou l'équivalent. | 4 |
| ▪ Diplôme d'études collégiales (D.E.C. professionnel) ou l'équivalent. | 5 |
| ▪ Diplôme universitaire de premier cycle (baccalauréat) ou l'équivalent. | 6 |
| ▪ Diplôme universitaire de deuxième cycle (maîtrise) ou l'équivalent. | 7 |

2. Expérience

Parmi les énoncés suivants, encerclez le chiffre qui correspond à l'expérience requise pour le poste.

- | | |
|--|---|
| ▪ Aucune expérience préalable requise. | 1 |
| ▪ Moins de 1 an. | 2 |
| ▪ 1 an jusqu'à 2 ans. | 3 |
| ▪ 2 ans jusqu'à 3 ans. | 4 |
| ▪ 3 ans jusqu'à 4 ans. | 5 |
| ▪ 4 ans jusqu'à 5 ans. | 6 |
| ▪ 5 ans et plus. | 7 |

QUALIFICATIONS REQUISES POUR LE POSTE

<p>POUR CHACUN DES ÉNONCÉS SUIVANTS, encerclez le chiffre (1 à 7) qui correspond le mieux aux qualifications requises pour le poste.</p>	Niveau de connaissance	
	1 Aucune connaissance	7 Connaissance très élevée
<p>3. Connaissance des langues d'usage</p> <p><u>Le poste nécessite :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Une connaissance du français parlé. 2. Une connaissance du français écrit. 3. Une connaissance de l'anglais parlé. 4. Une connaissance de l'anglais écrit. 	1	2 3 4 5 6 7
<p>4. Connaissance des autres tâches</p> <p><u>Pour occuper le poste, il faut avoir une connaissance :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Des autres tâches ou procédures du même service ou secteur. 2. Des tâches ou procédures des services ou secteurs connexes. 3. Des tâches ou procédures de l'ensemble de l'entreprise. 	1	2 3 4 5 6 7
<p>5. Connaissance des logiciels informatiques</p> <p><u>Pour occuper le poste, on doit connaître :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Des logiciels de traitement de texte. 2. Des logiciels de chiffrier. 3. Des logiciels administratifs. 4. Des logiciels d'illustration. 5. Des logiciels spécialisés (autres que ceux mentionnés). <p>Précisez :</p>	1	2 3 4 5 6 7

QUALIFICATIONS REQUISES POUR LE POSTE

POUR CHACUN DES ÉNONCÉS SUIVANTS, encerclez le chiffre (1 à 7) qui correspond le mieux aux qualifications requises pour le poste.	Niveau d'habileté	
	1 ← Aucune habileté	→ 7 Habileté très élevée
6. Coordination physique		
<i>Pour occuper le poste, on doit avoir :</i>		
1. Une dextérité manuelle .	1 2 3 4 5 6 7	
2. De la minutie et de la précision dans les mouvements.	1 2 3 4 5 6 7	
3. Une bonne maîtrise des mouvements (précision et rapidité).	1 2 3 4 5 6 7	

RESPONSABILITÉS ASSUMÉES DANS LE POSTE

POUR CHACUN DES ÉNONCÉS SUIVANTS, encerclez le chiffre (1 à 7) qui correspond le mieux aux responsabilités assumées dans le poste.	Fréquence								
	1	←	→	7	Jamais		Toujours		
7. Autonomie et initiative									
<i>Dans ce poste, on doit :</i>									
1. Prendre des décisions dans le cadre de procédures et/ou directives détaillées.	1	2	3	4	5	6	7		
2. Prendre des décisions dans le cadre de procédures et/ou directives générales.	1	2	3	4	5	6	7		
3. Décider des méthodes de travail.	1	2	3	4	5	6	7		
8. Communications internes (collègues, supérieurs, etc.)									
<i>Dans ce poste, on doit :</i>									
1. Transmettre ou obtenir des renseignements de nature courante.	1	2	3	4	5	6	7		
2. Expliquer ou interpréter certaines procédures ou projets.	1	2	3	4	5	6	7		
3. Donner des conseils pour l'analyse de différentes situations.	1	2	3	4	5	6	7		
4. Influencer ou convaincre en vue de résoudre des problèmes.	1	2	3	4	5	6	7		
5. Rechercher une entente dans un contexte de conflits.	1	2	3	4	5	6	7		
<i>Précisez la forme des communications à l'interne.</i>									
6. Par écrit.	1	2	3	4	5	6	7		
7. Par téléphone.	1	2	3	4	5	6	7		
8. Personne à personne.	1	2	3	4	5	6	7		
9. Présentation devant un groupe.	1	2	3	4	5	6	7		

RESPONSABILITÉS ASSUMÉES DANS LE POSTE

POUR CHACUN DES ÉNONCÉS SUIVANTS, encerclez le chiffre (1 à 7) qui correspond le mieux aux responsabilités assumées dans le poste.	Fréquence						
	1 Jamais	←————→					7 Toujours
9. Communications externes (clients, fournisseurs, etc.)							
<i><u>Dans ce poste, on doit :</u></i>							
1. Transmettre ou obtenir des renseignements de nature courante.	1	2	3	4	5	6	7
2. Expliquer ou interpréter certaines procédures ou projets.	1	2	3	4	5	6	7
3. Donner des conseils pour l'analyse de différentes situations.	1	2	3	4	5	6	7
4. Influencer ou convaincre en vue de résoudre des problèmes.	1	2	3	4	5	6	7
5. Rechercher une entente dans un contexte de conflits.	1	2	3	4	5	6	7
<i><u>Précisez la forme des communications à l'externe.</u></i>							
6. Par écrit.	1	2	3	4	5	6	7
7. Par téléphone.	1	2	3	4	5	6	7
8. Personne à personne.	1	2	3	4	5	6	7
9. Présentation devant un groupe.	1	2	3	4	5	6	7
10. Responsabilités à l'égard d'autres employés							
<i><u>Dans ce poste, on doit :</u></i>							
1. Réviser le travail d'autres employés.	1	2	3	4	5	6	7
2. Initier ou entraîner de nouveaux employés.	1	2	3	4	5	6	7
3. Agir comme personne-ressource auprès d'autres employés.	1	2	3	4	5	6	7
4. Coordonner d'autres employés (équipe, comité, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
5. Superviser des employés.	1	2	3	4	5	6	7

RESPONSABILITÉS ASSUMÉES DANS LE POSTE

POUR CHACUN DES ÉNONCÉS SUIVANTS, encerclez le chiffre (1 à 7) qui correspond le mieux aux responsabilités assumées dans le poste.	Niveau d'impact	
	1 Aucun impact	7 Impact considérable
11. Impact du travail /conséquence des erreurs <i>Une erreur dans le travail a généralement un impact direct :</i>		
1. Sur le processus de travail du service ou secteur (ex. : non-conformité, retard dans les cédulas, etc.).	1	2
	3	4
	5	6
	7	
2. Sur le processus de travail de l'ensemble de l'entreprise (retard dans la livraison d'un service ou d'un produit)	1	2
	3	4
	5	6
	7	
3. Sur le matériel et l'équipement (ex. : matériel endommagé).	1	2
	3	4
	5	6
	7	
4. Sur la santé et la sécurité des personnes (ex. : blessures subies par d'autres)	1	2
	3	4
	5	6
	7	
5. Sur le devoir de confidentialité de l'information, de documents ou de dossiers.	1	2
	3	4
	5	6
	7	
6. Sur la situation financière de l'entreprise (ex. : augmentation des coûts).	1	2
	3	4
	5	6
	7	
7. Sur la satisfaction de la clientèle (ex. : plaintes, poursuites, etc.).	1	2
	3	4
	5	6
	7	

EFFORTS REQUIS DANS LE POSTE

<p>POUR CHACUN DES ÉNONCÉS SUIVANTS, encerclez le chiffre (1 à 7) qui correspond le mieux aux efforts requis dans le poste.</p>	Fréquence											
	1 Jamais	<div style="text-align: center;">←————→</div>					7 Toujours					
12. Raisonnement et créativité												
<i>Pour accomplir le travail, il faut :</i>												
1. Donner des réponses à des questions d'ordre courant qui se présentent.	1	2	3	4	5	6	7					
2. Proposer des éléments de solution en réponse à diverses questions ou divers problèmes qui se présentent.	1	2	3	4	5	6	7					
3. Identifier les problèmes et formuler les solutions.	1	2	3	4	5	6	7					
13. Manipulation d'objets (ou de poids) sans aide mécanique												
<i>Pour accomplir le travail, il faut :</i>												
1. Manipuler des objets de moins de 10 kg (moins de 22 lbs).	1	2	3	4	5	6	7					
2. Manipuler des objets de 10 à 20 kg (22-44 lbs).	1	2	3	4	5	6	7					
3. Manipuler des objets (ou des poids) de 21 kg et plus (plus de 44 lbs).	1	2	3	4	5	6	7					
14. Positions de travail ou mouvements causant une fatigue physique												
<i>Pour accomplir le travail, il faut :</i>												
1. Demeurer assis pendant de longues périodes.	1	2	3	4	5	6	7					
2. Demeurer debout pendant de longues périodes.	1	2	3	4	5	6	7					
3. Marcher pendant de longues périodes.	1	2	3	4	5	6	7					
4. Adopter une position inconfortable (ex. : se pencher, s'étirer, s'agenouiller, etc.).	1	2	3	4	5	6	7					
5. Répéter le même mouvement .	1	2	3	4	5	6	7					

EFFORTS REQUIS DANS LE POSTE

<p>POUR CHACUN DES ÉNONCÉS SUIVANTS, encerclez le chiffre (1 à 7) qui correspond le mieux aux efforts requis dans le poste.</p>	Fréquence	
	1 Jamais	7 Toujours
15. Attention, vigilance et concentration		
<u>Pour accomplir le travail, il faut :</u>		
1. Fournir un effort soutenu d'attention aux détails.	1	2 3 4 5 6 7
2. Fournir un effort soutenu d'attention visuelle.	1	2 3 4 5 6 7
3. Fournir un effort soutenu d'attention auditive.	1	2 3 4 5 6 7
4. Fournir de longues périodes de concentration.	1	2 3 4 5 6 7
5. Effectuer plus d'une tâche à la fois.	1	2 3 4 5 6 7
6. Interrompre le travail en cours pour faire d'autres tâches.	1	2 3 4 5 6 7
16. Relations humaines		
<u>Pour accomplir le travail, il faut :</u>		
1. Fournir un effort soutenu de tact et de courtoisie.	1	2 3 4 5 6 7
2. Apporter du soutien et du réconfort.	1	2 3 4 5 6 7
3. Faire preuve de patience.	1	2 3 4 5 6 7
4. Transiger avec des personnes qui se trouvent dans une situation difficile (colère, confusion, état de crise, etc.).	1	2 3 4 5 6 7

CONDITIONS DE TRAVAIL ASSOCIÉES AU POSTE

POUR CHACUN DES ÉNONCÉS SUIVANTS, encerclez le chiffre (1 à 7) qui correspond le mieux aux conditions de travail associées au poste.	Fréquence						
	1						7
	Jamais						Toujours
17. Inconvénients reliés à l'environnement physique de travail							
<i>Dans l'environnement du poste de travail :</i>							
1. Il y a de la saleté (poussière, sable, cendre, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
2. L'air circule mal.	1	2	3	4	5	6	7
3. L'environnement est bruyant.	1	2	3	4	5	6	7
4. La lumière est insuffisante.	1	2	3	4	5	6	7
5. L'espace de travail est restreint.	1	2	3	4	5	6	7
6. On manipule toutes sortes de produits salissants (graisse, huile, boue, déchets alimentaires, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
7. On est en contact avec des produits toxiques (encre, colle, etc.).	1	2	3	4	5	6	7
8. On est exposé à des conditions climatiques variables (ex. : froid, chaleur).	1	2	3	4	5	6	7
18. Contraintes et facteurs de stress reliés à la nature du travail							
<i>Dans le cadre de ce poste, on doit :</i>							
1. Effectuer des déplacements externes sans possibilité de choisir le moment.	1	2	3	4	5	6	7
2. Demeurer au poste de travail pendant de longues périodes.	1	2	3	4	5	6	7
3. Faire face à des échéances nombreuses et changeantes.	1	2	3	4	5	6	7
4. Faire face à des périodes de travail plus intensives.	1	2	3	4	5	6	7
5. Faire face à des horaires irréguliers.	1	2	3	4	5	6	7
6. Faire face à des situations conflictuelles.	1	2	3	4	5	6	7

Ajoutez, si nécessaire, les commentaires qui vous viennent à l'esprit concernant les exigences de votre poste. Ou encore, indiquez les éléments ou dimensions de votre travail qui n'auraient pas été traités dans ce questionnaire.

[illegible]

Page 13

IDENTIFICATION DU POSTE

Votre nom :

Appellation du poste
évalué :

Service ou secteur :

Statut du poste :

à temps complet ☐à temps partiel ☐ indiquez le nombre d'heures : _____

DÉFINITION DES FACTEURS ET SOUS-FACTEURS PONDÉRÉS

**EXEMPLE
SELON NOTRE APPROCHE**

QUALIFICATIONS REQUISES

Ce facteur mesure l'étendue des compétences requises pour occuper un poste. Les compétences réfèrent aux connaissances théoriques et pratiques acquises par la scolarité ou l'expérience ainsi qu'à certaines habiletés, aptitudes ou qualités professionnelles spécifiques.

Pondération : 35 %

1. **Scolarité** 8 %
(Choix d'un seul énoncé)
Niveau minimal de scolarité requis pour occuper le poste et accomplir les tâches.
Quel niveau demanderait-on si on embauchait maintenant?
2. **Expérience** 8 %
(Choix d'un seul énoncé)
Le temps requis pour acquérir les connaissances pratiques requises pour accomplir les tâches du poste de façon satisfaisante.
3. **Connaissance des langues d'usage** 4 %
(4 énoncés équivalents)
Niveau de compréhension (ou de maîtrise) des langues verbales et écrites. Le niveau de connaissance attribué peut varier en fonction de la complexité de l'information gérée dans le cadre du poste.
4. **Connaissance des autres tâches et procédures** 4 %
(3 énoncés pondérés – 20 + 30 + 50 = 100 %)
Jusqu'à quel point faut-il connaître les autres tâches pour occuper le poste de façon convenable. Par exemple, le fait d'avoir à occuper temporairement un autre poste ou faire des tâches d'un autre poste en remplacement suppose une connaissance des autres tâches.
5. **Connaissance des logiciels informatiques** 6 %
(5 énoncés équivalents)
Niveau de connaissance requis pour le poste. Le nombre de logiciels connus est considéré.
6. **Coordination physique** 5 %
(3 énoncés pondérés – 20 + 30 + 50 = 100 %)
Maîtrise des activités motrices, utilisation des doigts, mains, pieds, bras, jambes, habileté à coordonner les mouvements, mouvements simultanés (ex. : sollicitation des yeux et des mains pour exécuter des mouvements rapides). Mouvoir les mains (ou les doigts) avec adresse, prendre, placer, tourner des objets et faire des mouvements circulaires, etc.

RESPONSABILITÉS ASSUMÉES

Ce facteur mesure le niveau de contribution et d'imputabilité du poste à l'égard de la mission de l'entreprise en lien avec la fonction occupée et les tâches effectuées.

Pondération : 30 %

7. **Autonomie et initiative** 8 %
 (3 énoncés pondérés – 20 + 30 + 50 = 100 %)
 Degré de liberté et d'indépendance dans le poste. Degré auquel l'employé est maître de son propre travail dans le cadre de son poste. Un degré plus élevé demande plus de jugement.

8. **Communications internes** 4 %
 (9 énoncés pondérés)
 Nature des communications : (5 énoncés pondérés - 5 + 10 + 15 + 20 + 30 = 80 %)
 Forme des communications : (4 énoncés pondérés - 3 + 3 + 7 + 7 = 20 %)
 La nature ou l'objet (plus ou moins complexe) de l'information est principalement considérée (transmettre, influencer, etc.); et dans une moindre mesure, la forme des communications.

9. **Communications externes** 4 %
 (9 énoncés pondérés)
 Nature des communications : (5 énoncés pondérés - 5 + 10 + 15 + 20 + 30 = 80 %)
 Forme des communications : (4 énoncés pondérés - 3 + 3 + 7 + 7 = 20 %)
 La nature ou l'objet (plus ou moins complexe) de l'information est principalement considérée (transmettre, influencer, etc.); et dans une moindre mesure, la forme des communications.

10. **Responsabilités à l'égard d'autres employés** 7 %
 (5 énoncés pondérés – 10 + 10 + 20 + 25 + 35 = 100 %)
 Réviser le travail, conseiller, orienter, montrer des techniques ou des procédures de travail, former, corriger les erreurs, vérifier, coopérer, agir comme personne-ressource, coordonner (planifier, organiser le travail, etc.).

11. **Impact du travail /conséquences des erreurs** 7 %
 (7 énoncés pondérés – 10 + 10 + 10 + 15 + 15 + 20 + 20 = 100 %)
 Considérer le degré de responsabilité, la valeur des ressources en cause, les mesures à prendre pour corriger les erreurs. Les conséquences à considérer sont celles qui sont directement imputables (responsabilité directe). Habituellement, l'incidence sur la clientèle et sur la situation financière est considérée la plus importante.

EFFORTS REQUIS

Ce facteur mesure les exigences ou difficultés du travail ainsi que la tension ou la fatigue associée à la réalisation des tâches.

Pondération : 25 %

- | | | |
|-----|---|-----|
| 12. | Raisonnement et créativité
<i>(3 énoncés pondérés- 20 + 30 + 50 = 100 %)</i>

Réfère à la compréhension des situations, à la résolution de problèmes : comprendre des éléments jusque là non compris, interprétation nécessaire à cause du caractère complexe ou ambigu des situations. Habileté ou capacité à trouver une solution adaptée dans diverses conditions et situations pouvant comporter des contraintes (contact direct avec la clientèle, gestion de plaintes de clients, vérification ou analyse de résultats, des coûts, etc.). | 8 % |
| 13. | Manipulation d'objets sans aide mécanique
<i>(3 énoncés pondérés – 20 + 30 + 50 = 100 %)</i>

Réfère à l'énergie déployée pour soulever, porter, déplacer, etc. des objets. | 3 % |
| 14. | Positions de travail causant une fatigue physique
<i>(5 énoncés pondérés – 10 + 20 + 20 + 25 + 25 = 100 %)</i>

Fatigue reliée à une même position ou mouvement répétitif ou position inconfortable (travaux d'assemblage, entrée de données, etc.). | 3 % |
| 15. | Attention, vigilance et concentration
<i>(6 énoncés équivalents)</i>

Attention visuelle : conduire un véhicule, traitement de texte, etc.
Attention aux détails : être attentif à tout ce qui se passe autour; contrôle des machines ou du matériel, contrôle de la qualité, etc.
Concentration : écoute, analyse, vérification, tâches de précision, etc.
Plus d'une tâche à la fois : ex. préparer un rapport et répondre à la clientèle.
Interruptions : interruptions non volontaires dues au fait par exemple de travailler pour plusieurs personnes ou plusieurs services. | 6 % |
| 16. | Relations humaines
<i>(3 énoncés pondérés – 20 + 30 + 50 = 100 %)</i>

Réfère surtout aux relations difficiles, nécessité de contrôler ou de maîtriser ses émotions, etc. Évoque un effort d'ordre psychologique pouvant être source de tension ou de stress. | 5 % |

CONDITIONS DE TRAVAIL

Ce facteur mesure les éléments négatifs associés à la réalisation des tâches.

Pondération : 10 %

17. **Inconvénients reliés à l'environnement physique de travail** 5 %
(9 énoncés équivalents)

Désagréments divers : bruit, saleté, espace de travail restreint, etc.

18. **Contraintes et facteurs de stress reliés à la nature du travail** 5 %
(8 énoncés équivalents)

Réfère aux conditions psychologiques, isolement par rapport aux collègues, caractère imprévisible du travail et des horaires, déplacement imprévus, interactions, contacts interpersonnels difficiles, etc.

ANNEXE 4
PRINCIPALES ASSOCIATIONS SYNDICALES
DANS LE SECTEUR PUBLIC QUÉBÉCOIS

CSN - Confédération des syndicats nationaux qui comprend dans le cadre du secteur parapublic : FP-CSN - Fédération des professionnelles; FSSS-CSN - Fédération de la santé et des services sociaux; FEESP-CSN - Fédération des employées et employés de services publics Inc; FNEEQ-CSN - Fédération nationale des enseignantes et des enseignants du Québec.

FTQ - Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec qui comprend dans le cadre du secteur parapublic : SCFP- FTQ - Syndicat canadien de la fonction publique; SQEES-FTQ - Syndicat québécois des employés(es) de service; SEPB-FTQ - Syndicat des employées et employés professionnels-les et de bureau – Qc.

CSQ - Centrale des syndicats du Québec, qui comprend : FSE-CSQ - Fédération des syndicats de l'enseignement; FPPE-CSQ - Fédération des professionnelles et professionnels de l'éducation du Québec; FPSS-CSQ - Fédération du personnel de soutien scolaire; FEC-CSQ - Fédération des enseignantes et enseignants de cégep; FSSSS-CSQ - Fédération des syndicats de la santé et des services sociaux); FSQ-CSQ - Fédération de la santé du Québec.

FIQ - Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (auparavant la FIIQ- Fédération des infirmières et infirmiers du Québec)

APTS - Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux;

SFPQ - Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec;

SPGQ – Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec.

SISP - Secrétariat intersyndical du secteur public, créé en 2007, qui regroupe la CSQ, le SFPQ et l'APTS.

ANNEXE 5

GRILLE D'ÉVALUATION DE L'ENTREPRISE DU SECTEUR PARAPUBLIC

**SYSTÈME D'ÉVALUATION DES EMPLOIS
À 17 SOUS-FACTEURS**

DÉFINITIONS DES SOUS-FACTEURS ET DES NIVEAUX

Facteur I - Efforts

Sous-facteur 1 – Autonomie

Ce sous-facteur sert à évaluer l'autonomie habituellement exigée pour accomplir les tâches de l'emploi, pour planifier et pour organiser le travail.

Les énoncés suivants servent à déterminer le niveau qui reflète le plus adéquatement l'autonomie exigée pour accomplir les tâches de l'emploi.

Niveaux

1. L'exécution des tâches de l'emploi est habituellement guidée par des instructions orales et écrites détaillées imposant un ordre précis des travaux. L'employée ou l'employé n'a pas à planifier ou à organiser ses activités, elles lui sont pratiquement fixées d'avance.
2. L'exécution des tâches de l'emploi est habituellement guidée par des méthodes de travail ou des directives bien définies dans le cadre d'étapes de réalisation déjà planifiées. Les tâches de l'emploi requièrent habituellement que l'employée ou l'employé décide de l'ordre d'exécution et du déroulement quotidien des activités.
3. L'exécution des tâches de l'emploi est habituellement guidée par des méthodes de travail ou des directives, des procédures, dans le cadre de la réalisation d'objectifs spécifiques. L'employée ou l'employé décide de l'ordre d'exécution des tâches, du choix des techniques de travail et des étapes de réalisation.
4. L'exécution des tâches de l'emploi est habituellement guidée par des directives générales dans le cadre de la réalisation d'objectifs généraux. L'employée ou l'employé détermine les méthodes de travail, les processus à suivre et les étapes de réalisation.
5. L'exécution des tâches de l'emploi est habituellement guidée par des directives générales, des politiques ou par des précédents couvrant la plupart des situations. L'employée ou l'employé élabore les objectifs spécifiques et détermine les méthodes de travail, les processus à suivre et les étapes de réalisation.
6. L'exécution des tâches de l'emploi est habituellement guidée par des politiques ou des précédents couvrant en partie seulement les situations ou problèmes rencontrés. L'employée ou l'employé détermine les objectifs généraux et les principales étapes de réalisation.
7. L'exécution des tâches de l'emploi est habituellement guidée par les orientations générales de l'organisation. L'employée ou l'employé élabore des politiques et des objectifs généraux.

Facteur I - Efforts

Sous-facteur 2 – Raisonnement

Ce sous-facteur sert à évaluer le raisonnement habituellement exigé pour accomplir les tâches de l'emploi et traiter les situations.

Les énoncés suivants servent à déterminer le niveau qui reflète le plus adéquatement le raisonnement exigé pour accomplir les tâches de l'emploi.

Niveaux

1. Les situations à traiter sont semblables ou coutumières. Il est nécessaire de considérer un nombre minime d'informations connues pour agir.
2. Les situations à traiter sont variées et comportent quelques éléments nouveaux. Il est nécessaire de considérer un certain nombre d'informations pratiques pour agir.
3. Les situations à traiter comportent des éléments nouveaux. Elles nécessitent une certaine recherche et de la réflexion pour évaluer et organiser une quantité modérée d'informations.
4. Les situations à traiter sont nouvelles et leur nature n'est pas bien définie. Elles nécessitent le traitement d'informations incomplètes, l'analyse et la synthèse de variables ou d'éléments techniques pour les préciser.
5. Les situations à traiter sont complexes et leur véritable nature n'est pas définie. Elles nécessitent une recherche élaborée et de la réflexion, l'analyse et la synthèse de plusieurs variables.
6. Les situations à traiter sont complexes. Elles nécessitent une recherche très élaborée et de la réflexion, l'analyse approfondie et la synthèse d'une grande quantité d'informations et de variables.
7. Les situations à traiter sont très complexes. Elles nécessitent une recherche exhaustive et de la réflexion, l'analyse critique et la synthèse de toutes les informations et variables.

Facteur I - Efforts

Sous-facteur 3 – Créativité

Ce sous-facteur sert à évaluer la créativité habituellement exigée pour accomplir les tâches de l'emploi en vue de résoudre les problèmes inhérents à l'emploi.

Les énoncés suivants servent à déterminer le niveau qui reflète le plus adéquatement la créativité exigée pour accomplir les tâches de l'emploi.

Niveaux

1. Le traitement d'une situation ou la solution au problème rencontré se conforme habituellement aux façons de faire ou aux façons de voir établies.
2. Le traitement d'une situation ou la solution au problème rencontré requiert habituellement d'aménager ou d'adapter, de manière appréciable, des façons de faire ou des façons de voir établies.
3. Le traitement d'une situation ou la solution au problème rencontré requiert habituellement d'aménager ou d'adapter, de manière importante, des façons de faire ou des façons de voir établies.
4. Le traitement d'une situation ou la solution au problème rencontré est habituellement nouvelle et s'écarte, de manière appréciable, des façons de faire ou des façons de voir établies.
5. Le traitement d'une situation ou la solution au problème rencontré est habituellement originale et s'écarte, de façon importante, des façons de faire ou des façons de voir établies.

Facteur I - Efforts

Sous-facteur 4 – Concentration et attention sensorielle

Ce sous-facteur sert à évaluer la concentration et l'attention sensorielle habituellement exigées pour accomplir les tâches de l'emploi. L'effort peut être déployé afin d'effectuer une analyse ou une réflexion approfondie sur une question ou un problème particulier ou par l'obligation de manifester une attention sensorielle intense. L'attention sensorielle peut notamment se manifester par l'un des cinq sens ou par plus d'un sens à la fois. Les interruptions involontaires, (le fait d'être obligé de changer l'activité en cours et de la reprendre) les distractions et la simultanéité (le fait de réaliser plusieurs activités ou opérations à la fois) sont des éléments pris en compte dans ce sous-facteur.

Les énoncés suivants servent à déterminer le niveau qui reflète le plus adéquatement la concentration et l'attention sensorielle requises pour accomplir les tâches de l'emploi.

Niveaux

1. Un niveau minimal de concentration et d'attention sensorielle est nécessaire.
2. Un niveau modéré de concentration et d'attention sensorielle est nécessaire.
3. Un niveau appréciable de concentration et d'attention sensorielle est nécessaire.
4. Un niveau élevé de concentration et d'attention sensorielle est nécessaire.
5. Un niveau très élevé de concentration et d'attention sensorielle est nécessaire.

L'échelle suivante sert à déterminer la fréquence appropriée aux interruptions.

Échelle de fréquence des interruptions

1. Les interruptions involontaires et les distractions sont occasionnelles
2. Les interruptions involontaires et les distractions sont fréquentes

L'échelle suivante sert à déterminer la fréquence appropriée à la simultanéité.

Échelle de fréquence de la simultanéité

1. Les tâches sont exécutées parfois en simultanéité
2. Les tâches sont exécutées souvent en simultanéité

Formule d'agrégation :

$$(\text{niveau} + \text{échelle d'interruptions} + \text{échelle de simultanéité}) - 2$$

Tableau d'agrégation :

NIVEAUX	ÉCHELLES DE FRÉQUENCE DES INTERRUPTIONS ET DE SIMULTANÉITÉ			
	1-1	1-2	2-1	2-2
1	1	2	2	3
2	2	3	3	4
3	3	4	4	5
4	4	5	5	6
5	5	6	6	N/A

Facteur I - Efforts

Sous-facteur 5 – Efforts physiques

Ce sous-facteur sert à évaluer les efforts physiques inhérents à l'exécution des tâches de l'emploi lors d'une journée normale de travail.

Les énoncés suivants servent à déterminer la ou les activités physiques que l'employée ou l'employé est requis d'effectuer dans l'exercice des tâches de l'emploi.

À noter qu'il ne faut pas évaluer les activités physiques qui ne sont pas inhérentes aux tâches de l'emploi.

Pour les activités A, B et C, le poids signifie un objet, une personne, un animal ou autres.

Activités physiques

- A. Lever, pousser, tirer, tenir ou déplacer des poids légers (moins de 10 kg) exigeant peu d'effort physique ou déployer un effort équivalent.
- B. Lever, pousser, tirer, tenir ou déplacer des poids moyens (de 10 kg à 20 kg) exigeant un effort physique moyen ou déployer un effort équivalent.
- C. Lever, pousser, tirer, tenir ou déplacer des poids importants (plus de 20 kg) exigeant un effort physique important ou déployer un effort équivalent.
- D. Monter ou travailler dans des échelles, dans des échafaudages, grimper.
- E. Se pencher, se courber, s'accroupir, s'agenouiller, enjamber, ramper, ou adopter d'autres postures du même genre.
- F. Travailler assis (sans maintenir une position statique).
- G. Travailler debout (incluant la marche).
- H. Maintenir une position statique ou effectuer des mouvements répétitifs.
- I. Maîtriser une personne agitée ou en crise.

L'échelle suivante sert à déterminer la fréquence appropriée à chaque activité physique.

Échelle de fréquence

- | | | |
|----------------------|---|--|
| 1. Occasionnellement | : | une fois de temps à autre, la plupart des semaines |
| 2. Fréquemment | : | plusieurs fois par semaine, la plupart des semaines |
| 3. Continuellement | : | à tous les jours, au moins quatre jours par semaine, la plupart des semaines |

L'échelle suivante sert à déterminer la durée appropriée à chaque activité physique.

Échelle de durée

- | | | |
|------------------------------|---|------------------------------------|
| 1. Périodes de courte durée | : | habituellement moins de 30 minutes |
| 2. Périodes de moyenne durée | : | habituellement de 30 à 90 minutes |
| 3. Périodes de longue durée | : | habituellement plus de 90 minutes |

Agrégation :

Chacune des activités physiques a une valeur relative qui lui est attribuée :

Activités physiques	Valeur attribuée
----------------------------	-------------------------

F	1
A et G et H	2
B et D	3
C et E et I	4

Pour obtenir un pointage :

- identifier la valeur attribuée à chaque activité physique;
- y additionner les valeurs de la fréquence et de la durée;
- soustraire le nombre 2 de ce résultat.

Lorsque la valeur de l'activité est <1> on ne tient pas compte de la fréquence et de la durée. Le pointage résultant est <1>.

Formule d'agrégation :

$$(valeur\ attribuée + fréquence + durée) - 2$$

Tableau d'agrégation :

ACTIVITÉS	ÉCHELLES DE FRÉQUENCE ET DE DURÉE								
	1-1	1-2	1-3	2-1	2-2	2-3	3-1	3-2	3-3
F	1	1	1	1	1	1	1	1	1
A et G et H	2	3	4	3	4	5	4	5	6
B et D	3	4	5	4	5	6	5	6	7
C et E et I	4	5	6	5	6	7	6	7	8

La cote agrégée retenue est celle résultant de la procédure suivante :

1. Retenir les trois activités ayant obtenu dans le tableau de pointage les résultats les plus élevés;
2. Additionner les points;
3. Transposer le résultat total de points dans l'échelle suivante :

Échelle de transposition

Pointage	Cote agrégée
1 à 3 points	1
4 à 6 points	2
7 à 9 points	3
10 à 12 points	4
13 à 15 points	5
16 à 18 points	6
19 points et plus	7

Facteur II - Responsabilités

Sous-facteur 6 – Responsabilités à l'égard d'un programme ou d'une activité et des ressources financières ou matérielles

Ce sous-facteur sert à évaluer les responsabilités rattachées à l'emploi à l'égard d'un programme, d'une activité, des ressources financières ou des ressources matérielles, en tenant compte de leurs impacts pour l'organisation, son personnel ou ses clientèles.

Les énoncés suivants servent à déterminer le niveau qui reflète le plus adéquatement les responsabilités de l'emploi à l'égard d'un programme ou d'une activité ou à l'égard des ressources financières ou matérielles, le cas échéant.

À noter que les situations très peu probables ou extrêmes ne doivent pas être prises en compte.

Niveaux

1. Les responsabilités relatives à l'emploi ont peu ou pas d'impact sur le programme ou sur l'activité.

Ou

Les tâches de l'emploi peuvent avoir des conséquences légères eu égard à l'acquisition, à la répartition, au maintien, au contrôle ou à l'utilisation des ressources financières ou matérielles.

2. Les responsabilités relatives à l'emploi ont un certain impact sur l'atteinte des objectifs du programme ou de l'activité.

Ou

Les tâches de l'emploi peuvent avoir des conséquences modérées eu égard à l'acquisition, à la répartition, au maintien, au contrôle ou à l'utilisation des ressources financières ou matérielles.

3. Les responsabilités relatives à l'emploi ont un impact modéré sur l'atteinte des objectifs du programme ou de l'activité.

Ou

Les tâches de l'emploi peuvent avoir des conséquences importantes eu égard à l'acquisition, à la répartition, au maintien, au contrôle ou à l'utilisation des ressources financières ou matérielles.

4. Les responsabilités relatives à l'emploi ont un impact significatif sur l'atteinte des objectifs du programme ou de l'activité.

Ou

Les tâches de l'emploi peuvent avoir des conséquences majeures eu égard à l'acquisition, à la répartition, au maintien, au contrôle ou à l'utilisation des ressources financières ou matérielles.

5. Les responsabilités relatives à l'emploi ont un impact important sur l'atteinte des objectifs du programme ou de l'activité.

6. Les responsabilités relatives à l'emploi ont un impact très important sur l'atteinte des objectifs du programme ou de l'activité.

7. Les responsabilités relatives à l'emploi ont un impact majeur sur l'atteinte des objectifs du programme ou de l'activité.

L'échelle suivante sert à déterminer les conséquences eu égard aux ressources financières ou matérielles associées aux responsabilités de l'emploi à l'égard d'un programme ou d'une activité. Cette échelle ne s'applique qu'aux niveaux 5, 6 et 7.

Échelle de ressources financières ou matérielles

1. Les tâches de l'emploi peuvent avoir des conséquences légères eu égard à l'acquisition, à la répartition, au maintien, au contrôle ou à l'utilisation des ressources financières ou matérielles.
2. Les tâches de l'emploi peuvent avoir des conséquences modérées eu égard à l'acquisition, à la répartition, au maintien, au contrôle ou à l'utilisation des ressources financières ou matérielles.
3. Les tâches de l'emploi peuvent avoir des conséquences importantes eu égard à l'acquisition, à la répartition, au maintien, au contrôle ou à l'utilisation des ressources financières ou matérielles.
4. Les tâches de l'emploi peuvent avoir des conséquences majeures eu égard à l'acquisition, à la répartition, au maintien, au contrôle ou à l'utilisation des ressources financières ou matérielles.

Formule d'agrégation :

(niveau du programme ou de l'activité 5, 6 ou 7+ échelle de ressources financières ou matérielles) - 1

Tableau d'agrégation :

NIVEAUX PROGRAMME OU ACTIVITÉ	ÉCHELLE DE RESSOURCES FINANCIÈRES OU MATÉRIELLES			
	1	2	3	4
5	5	6	7	8
6	6	7	8	9
7	7	8	9	10

Facteur II – Responsabilités

Sous-facteur 7 – Responsabilités à l'égard des personnes

Ce sous-facteur sert à évaluer les responsabilités rattachées à l'emploi à l'égard de l'intégrité mentale ou physique d'autres personnes lors de l'exécution des tâches de l'emploi.

Les énoncés suivants servent à déterminer le niveau qui reflète le plus adéquatement la contribution des tâches à l'égard de la santé et de la sécurité d'autres personnes en tenant compte de leur effet sur le bien-être.

Pour évaluer ce sous-facteur, il faut considérer que les dispositions légales et nécessaires en matière de santé et de sécurité du travail sont appliquées.

De plus, seules les situations dont la probabilité de se produire est significative doivent être prises en compte.

Niveaux

1. Les tâches de l'emploi contribuent peu à la santé ou à la sécurité d'autres personnes.
2. Les tâches de l'emploi contribuent modérément à la santé ou à la sécurité d'autres personnes.
3. Les tâches de l'emploi contribuent grandement à la santé ou à la sécurité d'autres personnes.
4. Les tâches de l'emploi contribuent de façon majeure à la santé ou à la sécurité d'autres personnes.

L'échelle suivante sert à déterminer le degré d'atteinte probable associée à la contribution.

Échelle d'atteinte

1. Les tâches de l'emploi peuvent porter une atteinte légère à l'intégrité mentale ou physique d'autres personnes.
2. Les tâches de l'emploi peuvent porter une atteinte modérée à l'intégrité mentale ou physique d'autres personnes.
3. Les tâches de l'emploi peuvent porter une atteinte importante à l'intégrité mentale ou physique d'autres personnes.
4. Les tâches de l'emploi peuvent porter une atteinte sévère à l'intégrité mentale ou physique d'autres personnes.

Formule d'agrégation :

$$(\text{niveau de contribution} + \text{échelle d'atteinte}) - 1$$

Tableau d'agrégation :

NIVEAUX DE CONTRIBUTION	ÉCHELLE D'ATTEINTE			
	1	2	3	4
1	1	2	NA	NA
2	2	3	4	5
3	3	4	5	6
4	4	5	6	7

Facteur II – Responsabilités

Sous-facteur 8 – Responsabilités à l'égard des communications

Ce sous-facteur sert à évaluer les responsabilités de communication rattachées à l'emploi qu'elles soient écrites, verbales ou non verbales, en tenant compte des interlocuteurs visés et leurs caractéristiques, du but des communications et du contexte dans lequel elles s'effectuent.

Les énoncés suivants servent à déterminer le niveau qui reflète le plus adéquatement les responsabilités à l'égard des communications exigées pour accomplir les tâches de l'emploi.

Niveaux

1. Communications en vue de donner ou de recevoir des renseignements factuels relatifs au travail et de nature courante.
2. Communications en vue de donner ou d'obtenir des informations, des précisions, des éclaircissements ou des indications de nature particulière ou inhabituelle. Il s'agit alors de comprendre et d'expliquer la nature des informations à traiter.
3. Communications en vue de participer à des entretiens avec une ou plusieurs personnes visant à exposer des faits ou à présenter son point de vue afin d'atteindre des buts communs.
4. Communications en vue d'assister des personnes par des conseils exigeant une spécialisation dans un domaine d'opération et une terminologie propre à sa discipline.
5. Communications en vue de contribuer à des échanges élaborés afin d'en arriver à un consensus avec une ou plusieurs personnes dont la spécialité et la conception des choses diffèrent.
6. Communications en vue de guider ou de conseiller d'autres personnes, par des études, des avis, des recommandations, dans les matières de sa discipline ou de son champ d'activités.
7. Communications en vue d'obtenir l'adhésion de personnes à une idée, à un point de vue ou à une proposition en exerçant son influence ou en faisant valoir des arguments, par raisonnement, par preuve, par présomption ou par assertion, afin que quelque chose s'impose ou soit reconnue comme vraie ou nécessaire.
8. Communications en vue de mener des discussions élaborées, entre des personnes ou des groupes de personnes dont les intérêts sont divergents, pour en arriver à un accord définitif qui revêt un caractère officiel.

L'échelle suivante sert à déterminer la place occupée par la communication dans l'emploi.

Place occupée par la communication

1. La communication est une composante marginale de l'emploi.
2. La communication est une composante appréciable de l'emploi.
3. La communication est une composante importante de l'emploi.
4. La communication est une composante dominante de l'emploi.

Formule d'agrégation :

(niveau + place occupée par la communication) – 1

Tableau d'agrégation :

NIVEAUX	PLACE OCCUPÉE PAR LA COMMUNICATION			
	1	2	3	4
1	1	2	3	4
2	2	3	4	5
3	3	4	5	6
4	4	5	6	7
5	5	6	7	8
6	6	7	8	9
7	7	8	9	10
8	8	9	10	11

Facteur II – Responsabilités

Sous-facteur 9 – Responsabilités de supervision et de coordination de personnes

Ce sous-facteur sert à évaluer les responsabilités rattachées à l'emploi à l'égard des activités et du travail d'autres personnes rémunérées ou non.

Les énoncés suivants servent à déterminer le niveau qui reflète le plus adéquatement la responsabilité de supervision et de coordination appropriée.

Pour évaluer ce sous-facteur, la responsabilité de supervision, de coordination ou de formation doit représenter une proportion de temps significative sur une base annuelle.

Niveaux

1. Les tâches de l'emploi nécessitent d'aider d'autres personnes à se familiariser avec certains aspects du travail.
2. Les tâches de l'emploi nécessitent d'entraîner ou de former d'autres personnes (incluant des stagiaires).
3. Les tâches de l'emploi nécessitent que l'employée ou l'employé coordonne le travail réalisé par d'autres personnes dans le cadre d'un projet ou autre activité en répartissant le travail et en s'assurant de sa réalisation.
4. Les tâches de l'emploi nécessitent que l'employée ou l'employé répartisse les activités et vérifie le travail et sa qualité selon les exigences établies.
5. Les tâches de l'emploi nécessitent que l'employée ou l'employé planifie, organise et répartisse les activités et vérifie le travail et sa qualité selon les exigences qu'elle ou il a établies.

Les échelles suivantes servent à déterminer le nombre de personnes placées, sur une base régulière, sous la responsabilité de l'employée ou l'employé occupant l'emploi.

Échelle de supervision (niveaux 4 et 5)

1. Responsabilité à l'égard de 1 à 3 personnes
2. Responsabilité à l'égard de 4 à 8 personnes
3. Responsabilité à l'égard de 9 à 15 personnes
4. Responsabilité à l'égard de plus de 15 personnes

Échelle de coordination (niveau 3)

1. Responsabilité à l'égard de 1 à 7 personnes
2. Responsabilité à l'égard de 8 à 15 personnes
3. Responsabilité à l'égard de plus de 15 personnes

Échelle de formation (niveau 2)

1. Responsabilité à l'égard de 1 à 3 personnes
2. Responsabilité à l'égard de plus de 3 personnes

Formule d'agrégation :

$$(\text{niveau} + \text{échelle}) - 1$$

Tableau d'agrégation

Niveaux	Échelles de supervision et de coordination			
	1	2	3	4
1	1	1	1	1
2	2	3	NA	NA
3	3	4	5	NA
4	4	5	6	7
5	5	6	7	8

Facteur III – Qualifications

Sous-facteur 10 – Formation professionnelle

Ce sous-facteur sert à évaluer les connaissances de base, générales ou spécialisées, nécessaires pour exercer les tâches de l'emploi.

Les énoncés suivants servent à déterminer le niveau qui reflète le plus adéquatement la formation professionnelle appropriée.

Si l'emploi nécessite des connaissances qui requièrent un mode d'acquisition autre que l'instruction scolaire, il s'agit de déterminer le niveau équivalent.

Niveaux

1. 3^e année de secondaire ou moins.
2. 4^e année de secondaire ou l'équivalent.
3. 5^e année de secondaire ou l'équivalent.
4. 5^e année de secondaire auquel s'ajoute un programme de formation d'une durée d'au moins 1 an ou l'équivalent.
5. 5^e année de secondaire auquel s'ajoute un programme de formation d'une durée d'au moins 2 ans ou l'équivalent.
6. Cours collégial technique (DEC) ou l'équivalent.
7. Cours collégial technique (DEC) auquel s'ajoute un certificat de niveau universitaire (d'au moins 30 crédits) ou l'équivalent
Ou
Cours collégial technique (DEC) auquel s'ajoute une attestation d'études collégiales (AEC) ou l'équivalent.
8. Cours universitaire de premier cycle (durée normale de 3 ans).
9. Cours universitaire de premier cycle (durée normale de 4 ans).
10. Cours universitaire de 2^e cycle.
11. Cours universitaire de 3^e cycle.
12. Postdoctorat.

Facteur III – Qualifications

Sous-facteur 11 – Expérience et initiation

Ce sous-facteur sert à évaluer l'expérience postscolaire minimale à l'exercice normal des tâches de l'emploi. Cette expérience est acquise dans l'emploi, dans tout travail connexe ou similaire à l'emploi ou dans tout autre travail ou expérience de vie pertinent qui permet d'acquérir des connaissances normatives ou pratiques. Elle inclut une familiarisation minimale nécessaire.

Les énoncés suivants servent à déterminer l'expérience postscolaire minimale préalable à l'exercice normal des tâches de l'emploi.

On entend par connaissances normatives ou pratiques : des méthodes, procédés, méthodologies, protocoles, technologies, techniques, équipements, instruments, outillages, milieux de travail, politiques, orientations, lois, normes, procédures, règles, principes, règlements, etc.

Niveaux

1. Un mois et moins d'expérience et d'initiation est la période nécessaire pour acquérir des connaissances normatives ou pratiques permettant l'exercice normal des tâches de l'emploi.
2. Plus d'un mois à 3 mois d'expérience et d'initiation est la période nécessaire pour acquérir des connaissances normatives ou pratiques permettant l'exercice normal des tâches de l'emploi.
3. Plus de 3 mois à 6 mois d'expérience et d'initiation est la période nécessaire pour acquérir des connaissances normatives ou pratiques permettant l'exercice normal des tâches de l'emploi.
4. Plus de 6 mois à un an d'expérience et d'initiation est la période nécessaire pour acquérir des connaissances normatives ou pratiques permettant l'exercice normal des tâches de l'emploi.
5. Plus de 1 an à 2 ans d'expérience et d'initiation est la période nécessaire pour acquérir des connaissances normatives ou pratiques permettant l'exercice normal des tâches de l'emploi.
6. Plus de 2 ans à 3 ans d'expérience et d'initiation est la période nécessaire pour acquérir des connaissances normatives ou pratiques permettant l'exercice normal des tâches de l'emploi.
7. Plus de 3 ans à 5 ans d'expérience et d'initiation est la période nécessaire pour acquérir des connaissances normatives ou pratiques permettant l'exercice normal des tâches de l'emploi.
8. Plus de 5 ans à 7 ans d'expérience et d'initiation est la période nécessaire pour acquérir des connaissances normatives ou pratiques permettant l'exercice normal des tâches de l'emploi.
9. Plus de 7 ans d'expérience et d'initiation est la période nécessaire pour acquérir des connaissances normatives ou pratiques permettant l'exercice normal des tâches de l'emploi.

Facteur III – Qualifications

Sous-facteur 12 – Mise à jour des connaissances

Ce sous-facteur sert à évaluer la mise à jour des connaissances nécessaire à la suite de changements d'ordre technique (nouveaux équipements, nouvelles techniques de travail, ...), administratif ou législatif (nouvelles réglementations, nouvelles directives ou politiques, ...) ou scientifique (nouvelles recherches, découvertes, ...).

Les énoncés suivants servent à déterminer le niveau de mise à jour des connaissances nécessaire pour exercer les tâches de l'emploi.

À noter que ces connaissances sont mesurées une fois que les tâches sont exercées de façon normale.

Niveaux

1. Les connaissances requises pour exercer les tâches de l'emploi nécessitent peu ou pas de mise à jour; il survient peu ou pas de changements.
2. Les connaissances requises pour exercer les tâches de l'emploi nécessitent d'être mises à jour à la suite ou en prévision d'un changement ou afin d'assurer un suivi pertinent des développements. Cette mise à jour entraîne soit une augmentation notable des connaissances reliées à l'emploi, soit certaines modifications aux procédés de travail ou aux façons de faire, soit l'acquisition de nouvelles habiletés qui en découlent.
3. Les connaissances requises pour exercer les tâches de l'emploi nécessitent d'être mises à jour à la suite ou en prévision d'un changement ou afin d'assurer un suivi pertinent des développements. Cette mise à jour entraîne soit une augmentation importante des connaissances reliées à l'emploi, soit des modifications importantes aux procédés de travail ou aux façons de faire, soit l'acquisition de nouvelles habiletés qui en découlent.
4. Les connaissances requises pour exercer les tâches de l'emploi nécessitent d'être mises à jour à la suite ou en prévision d'un changement ou afin d'assurer un suivi pertinent des développements. Cette mise à jour entraîne soit une augmentation très importante des connaissances reliées à l'emploi, soit des modifications très importantes aux procédés de travail ou aux façons de faire, soit l'acquisition de nouvelles habiletés qui en découlent.
5. Les connaissances requises pour exercer les tâches de l'emploi nécessitent d'être mises à jour à la suite ou en prévision d'un changement ou afin d'assurer un suivi pertinent des développements. Cette mise à jour entraîne soit une augmentation majeure des connaissances reliées à l'emploi, soit des modifications majeures aux procédés de travail ou aux façons de faire, soit l'acquisition de nouvelles habiletés qui en découlent.

L'échelle suivante sert à déterminer la fréquence appropriée à la mise à jour des connaissances.

Échelle de fréquence

1. Occasionnellement (quelques fois par année, la plupart des années)
2. Régulièrement (une fois par mois, la plupart des mois)
3. Fréquemment (une fois par semaine, la plupart des semaines)

Tableau d'agrégation :

NIVEAUX	ÉCHELLE DE FRÉQUENCE		
	1.Occasionnellement	2.Régulièrement	3.Fréquemment
1	1	NA	NA
2	2	3	4
3	3	4	5
4	4	5	NA
5	5	NA	NA

Facteur III – Qualifications

Sous-facteur 13 – Habiletés en relations interpersonnelles

Ce sous-facteur sert à évaluer les habiletés en relations interpersonnelles nécessaires pour exercer les tâches de l'emploi. On entend par habiletés en relations interpersonnelles, les compétences pour intervenir auprès d'individus ou de groupes. Les habiletés peuvent différer selon le type d'interaction qui doit être établi dans l'exercice des tâches de l'emploi et peuvent se manifester soit par les actions ou gestes posés, soit par le langage corporel (postures, expressions du visage), soit par le ton de la voix, les mots ou expressions utilisés.

Les énoncés suivants servent à déterminer le niveau qui reflète le plus adéquatement les habiletés en relations interpersonnelles exigées pour accomplir les tâches de l'emploi.

Niveaux

1. Les tâches de l'emploi nécessitent de faire preuve de courtoisie, de politesse.
2. Les tâches de l'emploi nécessitent de faire preuve de patience, de tact ou de sympathie, d'être sensible à la personne, de lui manifester soutien et réconfort.
3. Les tâches de l'emploi nécessitent de faire preuve de maîtrise de soi à l'égard de l'autre personne ou de diplomatie; il s'agit de contrôler ses émotions dans des situations difficiles ou tendues, de démontrer de la finesse dans ses relations avec les personnes ou d'apprécier ce qu'il convient de dire, de faire ou d'éviter.
4. Les tâches de l'emploi nécessitent de montrer un intérêt réel et soutenu qui permet d'entrer en contact avec la personne, tout en gardant une certaine distance affective. Il s'agit de capter les sentiments de la personne, de recueillir ses propos et de comprendre ce qu'elle exprime, sans les scruter ni les explorer.
5. Les tâches de l'emploi nécessitent de mener un groupe organisé, dans l'établissement de ses objectifs et la poursuite de ses buts de manière à influencer son action. Il s'agit particulièrement d'initier l'action, d'évaluer le progrès du groupe et de favoriser l'émergence d'un consensus, en considérant les interactions entre tous les membres du groupe.
6. Les tâches de l'emploi nécessitent de déchiffrer les problèmes, les soucis qui se cachent derrière les sentiments et les propos qui ne sont que partiellement formulés ou sous-entendus, de comprendre les motivations de la personne, d'en saisir les nuances et de lui exprimer cette compréhension. Il s'agit de se mettre à la place de l'autre personne, de voir une situation comme cette dernière la voit, tout en gardant le contrôle de ses propres émotions. Il est nécessaire d'accompagner et de faire cheminer la personne.

Facteur III – Qualifications

Sous-facteur 14 – Habiletés physiques et dextérité manuelle

Ce sous-facteur sert à évaluer les habiletés physiques (simultanéité, coordination ou opposition des mouvements) et la dextérité manuelle nécessaires à la réalisation des tâches de l'emploi. La motricité fine aussi bien que la maîtrise musculaire de plusieurs parties du corps sont des éléments pris en compte dans ce sous-facteur.

Les énoncés suivants servent à déterminer le niveau qui reflète le plus adéquatement les habiletés physiques et la dextérité manuelle requises pour accomplir les tâches de l'emploi.

Les habiletés physiques et la dextérité manuelle nécessaires à la réalisation des tâches de l'emploi sans mobilisations exécutées sur des personnes ou sans manipulation ou utilisation d'appareils, outils, instruments ou autres doivent également être évaluées.

Niveaux

1. Les tâches de l'emploi requièrent un niveau minimal de dextérité ou de coordination.
2. Les tâches de l'emploi comportent des mobilisations exécutées sur des personnes, des manipulations ou l'utilisation d'appareils, outils, instruments ou autres qui requièrent un niveau modéré de dextérité ou de coordination.
3. Les tâches de l'emploi comportent des mobilisations exécutées sur des personnes, des manipulations ou l'utilisation d'appareils, outils, instruments ou autres pour effectuer des opérations exactes ou précises.
4. Les tâches de l'emploi comportent des mobilisations exécutées sur des personnes, des manipulations ou l'utilisation d'appareils, outils, instruments ou autres pour effectuer des opérations très exactes ou très précises.
5. Les tâches de l'emploi comportent des mobilisations de personnes, des manipulations ou l'utilisation d'appareils, outils, instruments qui exigent une maîtrise musculaire exceptionnelle.

L'échelle suivante sert à déterminer la vitesse appropriée.

Échelle de vitesse

1. Vitesse peu importante
2. Vitesse importante

Formule d'agrégation

(niveau + échelle de vitesse) - 1

Tableau d'agrégation :

NIVEAUX	ÉCHELLE DE VITESSE	
	1	2
1	1	1
2	2	3
3	3	4
4	4	5
5	5	NA

Facteur IV – Conditions de travail

Sous-facteur 15 – Conditions psychologiques

Ce sous-facteur sert à évaluer les conditions psychologiques contraignantes dans lesquelles les tâches de l'emploi sont accomplies.

Les énoncés suivants servent à déterminer la ou les conditions psychologiques présentes lors de l'exécution des tâches de l'emploi.

Pour évaluer ce sous-facteur, il est nécessaire de se baser sur des périodes normales de travail et non sur celles qui parfois, impliquent une exposition exceptionnelle.

Conditions psychologiques

- A. Situations troublantes chargées en émotions qui nécessitent écoute, aide ou soutien.
- B. Situations difficiles comportant des interactions conflictuelles, hostiles ou violentes.
- C. Impossibilité d'agir sur les situations lorsque les probabilités de succès sont réduites ou absentes, telles que la mort, la maladie, les problèmes socio-économiques.
- D. Bruit ou manque d'intimité occasionnant un stress dans l'exécution du travail.
- E. Fatigue mentale causée par un travail uniforme et répétitif.
- F. Impact sur le mode de vie associé aux déplacements obligatoires et fréquents nécessitant des séjours à l'extérieur du domicile pour l'exécution des fonctions.
- G. Échéances simultanées ou serrées, travail imprévisible ou urgences.
- H. Présence d'une menace possible contre la sécurité de sa personne ou de sa famille.

L'échelle suivante sert à déterminer la proportion de temps accordée ou appropriée aux conditions psychologiques.

Échelle de proportion de temps

- 1. Moins de 30 % du temps sur une base annuelle
- 2. De 30 % à 60 % du temps sur une base annuelle
- 3. Plus de 60 % du temps sur une base annuelle

Agrégation :

La cote agrégée retenue est celle résultant de la procédure suivante :

- 1. Identifier chacune des conditions psychologiques qui s'appliquent aux tâches de l'emploi;
- 2. Additionner chacune des valeurs de l'échelle de proportion de temps correspondante;
- 3. Transposer le résultat total de points dans l'échelle de transposition suivante.

Échelle de transposition

Pointage	Cote agrégée
2 points et moins	1
3 à 4 points	2
5 à 6 points	3
7 à 8 points	4
9 à 10 points	5
11 points et plus	6

Facteur IV – Conditions de travail

Sous-facteur 16 – Conditions physiques

Ce sous-facteur sert à évaluer les conditions physiques contraignantes dans lesquelles les tâches de l'emploi sont accomplies.

Les énoncés suivants servent à déterminer la ou les conditions physiques présentes lors de l'exécution normale des tâches de l'emploi.

Pour évaluer ce sous-facteur, il est nécessaire de se baser sur des périodes normales de travail et non sur celles qui parfois, impliquent une exposition exceptionnelle.

Conditions physiques

- A. Travail à l'extérieur lors de conditions climatiques ou avec des éléments naturels difficiles.
- B. Température élevée à l'intérieur ou humidité (inconfort pénible et fatigue importante dus à la chaleur et à l'humidité. Normalement ce désagrément se présente dans une atmosphère sèche aux alentours de 32°C (90°F) ou dans une atmosphère humide près de 29°C (85°F)).
- C. Basse température à l'intérieur (inconfort malgré le port de vêtements appropriés).
- D. Vapeurs, fumées ou odeurs désagréables.
- E. Vibrations (vibration de tout le corps ou des membres).
- F. Éclairage difficile (éclairage de faible niveau, forte réverbération).
- G. Poussières, saletés (telles que graisse, huile).
- H. Espace de travail inconfortable ou restreint.
- I. Bruits élevés (niveau sonore irritant ou élevé, par exemple plus de 85dB).
- J. Fluides corporels ou matières rebutantes (tels que du sang, des vomissures, des excréments).
- K. Obligations ou contraintes relatives à l'asepsie.
- L. Contraintes relatives au port d'équipement de protection.

L'échelle suivante sert à déterminer la proportion de temps accordée ou appropriée aux conditions physiques.

Échelle de proportion de temps

- 1. Moins de 30 % du temps sur une base annuelle
- 2. De 30 % à 60 % du temps sur une base annuelle
- 3. Plus de 60 % du temps sur une base annuelle

Agrégation :

La cote agrégée retenue est celle résultant de la procédure suivante :

- 1. Identifier chacune des conditions physiques qui s'appliquent aux tâches de l'emploi;
- 2. Additionner chacune des valeurs de l'échelle de proportion de temps correspondante;
- 3. Transposer le résultat total de points dans l'échelle de transposition suivante.

Échelle de transposition

Pointage	Cote agrégée
3 points et moins	1
4 à 6 points	2
7 à 9 points	3
10 à 12 points	4
13 à 15 points	5
16 points et plus	6

Facteur IV – Conditions de travail

Sous-facteur 17 – Risques inhérents

Ce sous-facteur sert à évaluer les risques pouvant porter atteinte à l'intégrité mentale ou physique encourus lors de l'exécution normale des tâches de l'emploi, en tenant compte de la dangerosité des situations et de l'exposition à celles-ci.

Les énoncés suivants servent à déterminer le niveau qui reflète le plus adéquatement les risques présents lors de l'exécution normale des tâches de l'emploi.

Pour évaluer ce sous-facteur, il faut considérer que les dispositions légales et nécessaires en matière de santé et de sécurité du travail sont appliquées.

Il est à noter qu'il est nécessaire de se baser sur des situations normales de travail et non sur celles qui sont exceptionnelles.

Niveaux

1. Les situations rencontrées, lors de l'exécution des tâches de l'emploi, sont peu dangereuses à l'égard de l'intégrité mentale ou physique.
2. Les situations rencontrées, lors de l'exécution des tâches de l'emploi, peuvent s'avérer modérément dangereuses à l'égard de l'intégrité mentale ou physique.
3. Les situations rencontrées, lors de l'exécution des tâches de l'emploi, peuvent s'avérer dangereuses à l'égard de l'intégrité mentale ou physique.
4. Les situations rencontrées, lors de l'exécution des tâches de l'emploi, peuvent s'avérer très dangereuses à l'égard de l'intégrité mentale ou physique.

L'échelle suivante sert à déterminer le degré approprié de l'exposition aux situations rencontrées.

Échelle d'exposition

1. Minime
2. Modérée
3. Élevée
4. Très élevée

Formule d'agrégation

(niveau + échelle d'exposition) - 1

Tableau d'agrégation

NIVEAUX	ÉCHELLE D'EXPOSITION			
	1	2	3	4
1	1	1	1	1
2	2	3	4	5
3	3	4	5	6
4	4	5	6	7

BIBLIOGRAPHIE

- Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du travail*, 51, 199-217. DOI:10.1016/j.soctra.2009.03.004
- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies : A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4 (2), 139-158. <http://www.jstor.org/stable/189609>
- Albarello, L. (2004). *Devenir praticien-chercheur. Comment concilier la recherche et la pratique sociale*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Albert, M.-N., Avenier, M.-J. (2011). Légitimation des savoirs élaborés : une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience des praticiens. *Recherches qualitatives*, 30 (2). http://revue.recherche-qualitative.qc.ca/edition_reguliere/numero-32-2/32-2-albert-couture.pdf
- Alvesson, M., Skoldberg, K. (2009). *Reflexive methodology. New vistas for qualitative research* (2^e éd.). CA : Sage Publications.
- Anadon, M., Guillemette, F. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ? *Recherches qualitatives. Hors-série* (5), 26-37. http://www.recherche-qualitative.qc.ca/revue/hors_serie/hors_serie_v5/anadon.pdf
- Angué, K. (2009). Rôle et place de l'abduction dans la création de connaissances et dans la méthode scientifique peircienne. *Recherches qualitatives*, 28 (2), 65-94. [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/revue/edition_reguliere/numero28\(2\)/angué\(28\)2.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/revue/edition_reguliere/numero28(2)/angué(28)2.pdf)
- Archer, M. (1998). Théorie sociale et analyse de la société. *Sociologie et sociétés*, 30 (1), 9-22. DOI : 10.7202/001012ar
- Artemova, O. (2008). La lutte pour l'équité salariale au Québec. *Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)*. http://crises.uqam.ca/upload/files/publications/mouvements-sociaux/CRISSES_MS0804.pdf
- Audard, C. (1988). Principes de justice et principes du libéralisme. La « neutralité » de la théorie de Rawls. Dans *Individu et justice sociale. Autour de John Rawls* (p. 158-189). Paris : Éditions du Seuil.

- Baker, M. et Drolet, M. (2009). *A new view of the male/female pay gap. Canadian Labour Market and Skills Researcher Network, Working Paper (50)*.
URI : <http://utpjournals.metapress.com/content/982N04724H64M276>
- Baker, M. et Fortin, N. M. (2000). Does comparable worth work in a decentralized labor market ? *Working Paper 7937*.
http://www.nber.org/papers/w7937.pdf?new_window=1
- Battagliola, F. (2008). *Histoire du travail des femmes*. (3^e éd.) Paris : Éditions La Découverte.
- Beaudoin, Mélanie. (2009). La Loi sur l'équité salariale. Prendre le pli. Entrevue avec Louise Marchand. *Journal du Barreau du Québec*.
https://www.barreau.qc.ca/pdf/journal/vol41/200910_01.pdf
- Beeman, J. (2005). *L'équité salariale au Québec : un droit inconnu chez les travailleuses non syndiquées*. Montréal : Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail (CIAFT).
http://www.femmesautravail.qc.ca/?q=filestore2/download/364/Etude_ESal_CIAFT.pdf
- Beeman, J. (2006). La discrimination en emploi. Quels moyens faut-il prendre ? La lutte à la discrimination en emploi et les femmes. *61^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval*, (p. 51-60). Québec, Presses de l'Université Laval.
- Bereni, L. et Jaunait, A. (dir.) (2009). Usages de la diversité. *Raisons politiques*, 35 (3), 5-9. DOI : [103917/rai.035.0005](https://doi.org/10.103917/rai.035.0005)
- Bernier, L. (2010). La mise en œuvre des politiques publiques. Dans S. Paquin, L. Bernier et G. Lachapelle (dir.). *L'analyse des politiques publiques*, (p. 255-277). Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Bidet, Jacques. (2000). Égalité des chances et principe de différence. Une réinterprétation. Dans G. Koubi et G.-J. Guglielmi. *L'égalité des chances – Analyse, évolution, perspectives*, p. 51-67. Paris : Éditions La Découverte.
- Blau, F. D. et Kahn, L. M. (2007). The gender pay gap. Have women gone as far as they can ? *Academy of Management Perspectives*, 21, 7-23.
https://www.stanford.edu/group/scspi/media/pdf/key_issues/gender_research.pdf

- Blau, F. D. et Kahn, L. M. (2000). Gender differences in pay. *Journal of Economic Perspectives*, 14 (4), 75-99.
http://econ2.econ.iastate.edu/classes/econ321/orazem/blau_wages.pdf
- Blau, F. D. et Kahn, L. M. (1996). Wage structure and gender earnings differentials : An International Comparison. *Economica*, 63, S29-S63.
 Récupéré de : <http://www.jstor.org/>
- Boivin, J.-F. (2012). L'impact global d'une hausse du salaire minimum sur l'ensemble des salariés : une estimation pour le Québec. *Regards sur le travail*, 8 (1) 1-19.
 Récupéré de : www.travail.gouv.qc.ca/publications/revue_regards_sur_le_travail.html
- Boivin, L. (2010). *L'équité salariale étape par étape. Guide et trousse d'outils pratiques pour l'implantation et le maintien de l'équité salariale en entreprise*.
- Boivin, L. (1989). En vue de l'équité salariale. Stratégies possibles en milieu de travail. Dans M.-C. Dumas et F. Mayer. *Les femmes et l'équité salariale. Un pouvoir à gagner*, p. 189-192. Montréal : Éditions du remue-ménage
- Bonvin, J. M. et Farvaque, N. (2008). *Amartya Sen. Une politique de la liberté*. Paris, Éditions Michalon.
- Boulet, Maude (2014). Même profession, salaires différents : les femmes professionnelles moins bien rémunérées. Institut de la statistique du Québec. Direction des statistiques du travail et de la rémunération. *Bulletin*, mars.
http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01600FR_FemmeVsHomme2014H00F00.pdf
- Brugère, F. (2013). Martha Nussbaum ou la démocratie des capacités.
 Récupéré de : www.laviedesidees.fr
- Bureau international du travail - BIT. (2011). *L'égalité au travail : un objectif qui reste à atteindre. Rapport global en vertu du suivi de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail*. Conférence internationale du travail, 100^e session. Récupéré de : www.ilo.org/fr

- Bureau international du travail – BIT. (2007). *L'égalité au travail : relever les défis. Rapport global en vertu du suivi de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail*. Conférence internationale du travail, 96^e session. Récupéré de : www.ilo.org/fr
- Bureau international du travail – BIT. (2003). *L'heure de l'égalité au travail. Rapport global en vertu de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail*, rapport 1 (B), Conférence internationale du Travail, 91^e session. Récupéré de : www.ilo.org/fr
- Centrale des syndicats du Québec – CSQ. (2006). Le règlement en équité salariale. Ce que vous devez savoir! http://fpss.csq.qc.net/fileadmin/FPSS/documents/Relations/Documents/doc_equit_final.pdf
- Centrale des syndicats du Québec – CSQ. (2004). La démarche d'équité salariale effectuée à ce jour. L'évolution des travaux en intersyndicale et avec le Conseil du trésor. Les étapes à venir. [http://www.lacsq.org/documents/enjeux-sociaux.html?tx_airfilemanager_pi1\[path\]=equite_salariale](http://www.lacsq.org/documents/enjeux-sociaux.html?tx_airfilemanager_pi1[path]=equite_salariale)
- Chevallier, J. (2005). Politiques publiques et changement social. *Revue française d'administration publique*, 3 (115) 383-390. DOI : 10.3917/rfap.115.
- Chicha, M.-T. (2008). Promouvoir l'équité salariale au moyen de l'évaluation non sexiste des emplois : guide de mise en œuvre. Genève, Bureau international du travail. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_101322.pdf
- Chicha, M.-T., Charest, É. (2013). Le Québec et les programmes d'accès à l'égalité : un rendez-vous manqué ? Analyse critique de l'évolution des programmes d'accès à l'égalité depuis 1985. *Centre d'études ethniques des universités montréalaises*. <http://www.ceetum.umontreal.ca/documents/publications/2013/chicha-charest-2013.pdf>
- Chicha, M.-T., Déom, E. et Lee-Gosselin, H. (2008). L'équité salariale au Québec, un droit fondamental encore inachevé. *Mémoire sur le Rapport du Ministre du travail sur la mise en œuvre de la Loi sur l'équité salariale*. Récupéré de <http://www.assnat.qc.ca/Media/Proces>

- Chicha, M.-T. (2006). *Analyse comparative de la mise en œuvre du droit à l'égalité de rémunération : modèles et impacts*. Genève, Bureau international du Travail.
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_decl_wp_28_fr.pdf
- Chicha, M.-T. (2002). L'adoption et la mise en œuvre de la Loi québécoise sur l'équité salariale : l'existence d'un double standard. *Lien social et Politiques, RIAC*, 47, 85-95. [URI : http://id.erudit.org/iderudit/000344ar](http://id.erudit.org/iderudit/000344ar)
- Chicha, M.-T. (2001). Les politiques d'égalité professionnelle et salariale au Québec : l'ambivalence de l'État québécois. *Recherches féministes*, 14 (1), 63-82.
- Chicha, M.-T, Déom, E. et Lee-Gosselin, H. (1995). *Une loi proactive sur l'équité salariale*. Rapport et recommandations à Mme J.L. Blackburn, ministre responsable de la Condition féminine. Québec, Gouvernement du Québec.
- Chicha-Pontbriand, M.-T. (1989). *Discrimination systémique. Fondement et méthodologie des programmes d'accès à l'égalité en emploi*. Cowansville : Éditions Yvon Blais.
- Chicha, M.-T, E. Déom et H. Lee-Gosselin (1995). *Une loi proactive sur l'équité salariale. Rapport et recommandations à Mme J.L. Blackburn, ministre responsable de la Condition féminine*. Québec, Gouvernement du Québec.
- Chicha-Pontbriand, M.-T. et Carpentier, D. (1992). *Une loi proactive sur l'équité salariale au Québec. Rapport de consultation de la Commission des droits de la personne et recommandations*. Montréal : Commission des droits de la personne du Québec.
- Cloutier, J. (2003). *Les programmes d'équité salariale au Québec : de la justice sociale à la justice organisationnelle*. Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en administration à l'Université du Québec à Montréal.
- Coalition en faveur de l'équité salariale (2011). *L'avenir de la Commission de l'équité salariale. Mémoire présenté à la Commission des finances publiques sur le projet de loi 130 sur la réduction et le contrôle des dépenses en abolissant et en restructurant certains organismes et certains fonds*.
<http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/CFP/mandats/Mandat-14389/index.html>

- Chokr, N. N. (2007). Qui (n')a (pas) peur du relativisme (culturel) ? *Tracés. Revue de science humaine* 12, 1, 25-60. URL : <http://traces.revues.org/188>
DOI : 10.4000/traces.188
- Commission de l'équité salariale – CES. (2013). Progiciel pour réaliser l'équité salariale et en évaluer le maintien. Méthode d'évaluation, septembre 2013.
<http://www.ces.gouv.qc.ca/asp/publications.asp>
- Commission de l'équité salariale – CES. (2013, 2005). L'équité salariale dans les entreprises où il n'existe pas de catégories d'emplois à prédominance masculine. *Info-Équité*, mars 2013.
<http://www.ces.gouv.qc.ca/documents/publications/infregle.pdf>
- Commission de l'équité salariale – CES. (2014). *Rapport annuel de gestion 2013-2014*. www.ces.gouv.qc.ca/asp/publications.asp
- Commission de l'équité salariale – CES. (2012). *Rapport annuel de gestion 2011-2012*. www.ces.gouv.qc.ca/asp/publications.asp
- Commission de l'équité salariale – CES. (2011a). *Guide détaillé pour réaliser l'équité salariale et en évaluer le maintien* (5^e éd.).
www.ces.gouv.qc.ca/asp/publications.asp?no=1687&Collection
- Commission de l'équité salariale – CES. (2011b). *Rapport annuel de gestion 2010-2011*. www.ces.gouv.qc.ca/asp/publications.asp
- Commission de l'équité salariale – CES. (2010). *Rapport annuel de gestion 2009-2010*. www.ces.gouv.qc.ca/asp/publications.asp
- Commission de l'équité salariale – CES. (2007). L'entreprise en quelques mots. *Info-Équité*, (nouv. éd.) août. www.ces.gouv.qc.ca/asp/publications.asp
- Commission de l'équité salariale – CES. (2006a). La Loi sur l'équité salariale. Un acquis à maintenir. *Rapport du Ministre du travail sur la mise en œuvre de la Loi sur l'équité salariale*. Québec, Gouvernement du Québec.
www.ces.gouv.qc.ca/documents/publications/rapp-2006.pdf
- Commission de l'équité salariale – CES. (2006b). *Rapport annuel de gestion 2005-2006*. Québec, Gouvernement du Québec.
www.ces.gouv.qc.ca/asp/publications.asp

Commission de l'équité salariale – CES. (2005, 2001). *Info-Équité. Le contrôle des biais sexistes*, (2^e éd.) <http://www.ces.gouv.qc.ca/asp/publications.asp>

Commission de l'équité salariale – CES. (2003) *Rapport annuel de gestion 2002-2003*. <http://www.ces.gouv.qc.ca/asp/publications.asp>

Commission de l'équité salariale – CES. (2002a). L'équité salariale, un poids, une mesure. *Rapport du ministre du Travail sur la mise en œuvre de la Loi sur l'équité salariale dans les entreprises de 10 à 49 personnes salariées*. Québec, Gouvernement du Québec.
www.ces.gouv.qc.ca/documents/publications/rappmini.pdf

Commission de l'équité salariale - CES (2002b). *Rapport annuel de gestion 2001-2002*. www.ces.gouv.qc.ca/asp/publications.asp

Commission de l'équité salariale – CES. (2001). *Rapport annuel 2000*. www.ces.gouv.qc.ca/asp/publications.asp

Commission de l'équité salariale – CES. (2000). *Rapport annuel 1999*. www.ces.gouv.qc.ca/asp/publications.asp

Commission de l'équité salariale – CES. (1999). *Rapport annuel 1998*. www.ces.gouv.qc.ca/asp/publications.asp

Commission de l'équité salariale – CES. (1998). *Rapport annuel 1997*. www.ces.gouv.qc.ca/asp/publications.asp

Commission européenne (2009). *Perspectives internationales sur les mesures d'action positive – Étude comparative dans l'Union européenne, au Canada, aux États-Unis et en Afrique du Sud*.
ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2723&langId=fr

Comité d'élaboration du projet de loi. (1995). Une loi proactive sur l'équité salariale. *Document d'orientation soumis à Madame Jeanne L. Blackburn, ministre responsable de la Condition féminine par le Comité d'élaboration du projet de loi*. Québec, juin.

Comité de consultation en regard de la loi proactive sur l'équité salariale. *Une loi proactive sur l'équité salariale, Rapport final soumis à Madame Jeanne L. Blackburn, ministre responsable de la condition féminine*. Québec : Secrétariat à la condition féminine. Décembre.

Confédération des syndicats nationaux – CSN. (2008). Loi sur l'équité salariale : un outil indispensable à parfaire. *Mémoire de la Confédération des syndicats nationaux présenté à la Commission de l'économie et du travail*, 31 janvier 2008.
<http://www.assnat.qc.ca/es/travaux-parlementaires/commissions/CET/mandats/Mandat-4335/memoires-deposes.html>

Confédération des syndicats nationaux – CSN. (2006). Après 30 ans : l'équité salariale. *Perspectives CSN*, (4) octobre
<http://www.csn.qc.ca/web/csn/catalogue-nouvcsn>

Confédération des syndicats nationaux – CSN. (2006). *L'équité salariale ... enfin!* Brochure produite par le secteur public de la CSN, 6 juillet 2006.
http://www.csn.qc.ca/c/document_library/get_file?uuid=488301ff-0df7-4ea1-ad65-95a8cb264b2f&groupId=13943

Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail – CIAFT. (2008). Dix ans de loi sur l'équité salariale au Québec : un héritage à faire fructifier au bénéfice de toutes les travailleuses du Québec ! *Mémoire présenté à la Commission de l'économie et du travail sur le rapport du ministre du Travail « La Loi sur l'équité salariale : un acquis à maintenir »*. Montréal.
<http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/documents-deposes.html>

Conseil économique, social et environnemental – CESE. (2012). *Bilan de l'application des dispositifs promouvant l'égalité professionnelle entre femmes et hommes*. Journal officiel de la République française, Séance du 29 février. Les Éditions Journaux officiels. www.lecese.fr

Conseil du Patronat du Québec – CPQ. (2009). Le projet de loi no 25, Loi modifiant la Loi sur l'équité salariale. *Commentaires du Conseil du patronat du Québec présentés à la Commission de l'économie et du travail de l'Assemblée nationale*.
<http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/documents-deposes.html>

Conseil du Patronat du Québec – CPQ. (2008). Pour le droit à l'équité salariale et une loi qui joue son rôle. *Mémoire du Conseil du patronat du Québec présenté à la Commission de l'économie et du travail sur le document: Rapport du ministre du Travail sur la mise en oeuvre de la Loi sur l'équité salariale*, janvier 2008.
<http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/documents-deposes.html>

Conseil du statut de la femme- CSF. (2008). *Poursuivre la démarche de l'équité salariale. Mémoire sur le bilan de l'application de la Loi sur l'équité salariale*. Mémoire soumis à la Commission de l'économie et du travail, janvier 2008.
<http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/documents-deposes.html>

Conseil du statut de la femme – CSF. (1996). *Mémoire sur le projet de loi no 35 Loi sur l'équité salariale*. Mémoire présenté à la Commission des affaires sociales, août 1996.
<http://www.csf.gouv.qc.ca/modules/fichierspublications/fichier-29-1335.pdf>

Conseil du statut de la femme – CSF. (1996). *Mémoire du Conseil du statut de la femme sur l'avant projet de loi sur l'équité salariale et modifiant certaines dispositions législatives*. Mémoire présenté à la Commission des affaires sociales, février 1996.
<http://www.csf.gouv.qc.ca/modules/fichierspublications/fichier-29-1338.pdf>

Conseil du statut de la femme – CSF. (1993). *L'équité en emploi pour les femmes*. Gouvernement du Québec. Québec : Publications du Québec.

Conseil du statut de la femme – CSF. (1993). *Même poids, mesure. Avis sur l'équité en emploi*. Gouvernement du Québec.

Conseil du statut de la femme – CSF. (1978). *Pour les Québécoises : égalité et indépendance*. Gouvernement du Québec.

Conseil économique, social et environnemental – CESE. (2012). *Bilan de l'application des dispositifs promouvant l'égalité professionnelle entre femmes et hommes*. Editions Gouvernement France Journaux officiels.
<http://www.lecese.fr/travaux-publies/bilan-de-l-application-des-dispositifs-promouvant-l-egalite-professionnelle-entre-femmes-et-hommes>.

Conseil québécois du commerce de détail – CQCD. (2008). *Mémoire du Conseil québécois du commerce de détail sur le Rapport du ministre du Travail sur la mise en œuvre de la Loi sur l'équité salariale de novembre 2006 intitulé : « La loi sur l'équité salariale : un acquis à maintenir »*, présenté à la Commission de l'économie et du travail. Montréal, février 2008.

<http://www.assnat.qc.ca/es/travaux-parlementaires/commissions/CET/mandats/Mandat-4335/memoires-deposes.html>

Conseil du trésor (2012). Effectif du secteur parapublic.

www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/effectif_secteur_parapublic/categorie11_12.pdf

www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/effectif_secteur_parapublic/statut97_11.pdf

Cool, J. (2010). *L'écart salarial entre les femmes et les hommes*. Bibliothèque du Parlement. Publication no 2010-30-F.

<http://www.parl.gc.ca/content/lop/researchpublications/2010-30-f.pdf>

Creswell, J. W. et Miller, D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory into Practice*, 39 (3), 124-130. DOI : 10.1207/s15430421tip3903_2

Coté, R. (2008). Une politique originale de rattrapage salarial entre hommes et femmes : la Loi québécoise sur l'équité salariale. *Revue française de science politique*, 3 (127), 579-590. DOI : 10.3917/rfap.127.0579

Daly, Anne, Kawaguchi, Akira, Meng, Xin, Mumford, Karen. (2006). The Gender Wage Gap in Four Countries. *Discussion Paper No. 1921*. Bonn, The Institute for the Study of Labor (IZA). <http://ftp.iza.org/dp1921.pdf>

Daune-Richard, A.-M. (2006). La discrimination en emploi. Quels moyens faut-il prendre ? Le travail et l'égalité hommes-femmes : l'expérience suédoise. 61^e *Congrès des relations industrielles de l'Université Laval*, (p. 117-133). Québec, Presses de l'Université Laval.

Daune-Richard, A.-M. (2004). Les femmes et la société salariale : France, Royaume-Uni, Suède. *Travail et Emploi*, (100), 69-84

- Daune-Richard, A.-M. (2001). Hommes et femmes devant le travail et l'emploi. Dans Thierry Blöss (2001). *La dialectique des rapports hommes-femmes*, (p. 127-150). Paris : Presses universitaires de France.
- Dauphin, S. (2011). « Action publique et rapports de genre ». Dans F. Milewski et H. Périvier, *Les discriminations entre les femmes et les hommes*, p. 313-337.
- Dauphin, S. (2006). L'élaboration des politiques d'égalité ou les incertitudes du féminisme d'État : une comparaison France/Canada. *Cahiers du genre*, (3), 95-106. DOI : [10.3917/cdge.hs01.0095](https://doi.org/10.3917/cdge.hs01.0095)
- David, H. (1986). *Femmes et emploi, le défi de l'égalité*. Montréal, Institut de recherche appliquée sur le travail (IRAT).
- De Curraize, Y. et Hugounenq, R. (2004). Inégalités de salaires entre femmes et hommes et discrimination. *Revue de l'OFCE*, 90, 193-224 www.ofce.sciences-po.fr/pdf/revue/7-90.pdf
- De Lange, S.- E. (2007). Toward Gender Equality : Affirmative Action, Comparable Worth, and the Women's Movement. *New York University Review of Law and Social Change*, 31, 315-360.
- Delphy, C. (2000). Théories du patriarcat. Dans H. Hirata et al. *Dictionnaire critique du féminisme*, (p. 54-60) (2^e éd. aug.) Paris : Presses universitaires de France.
- Démarche type d'équité salariale des services de garde et des bureaux coordonnateurs assujettis à la Loi sur l'équité salariale* (2006). www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/.../SG_equite_demarche_type.pdf
- Den Hond, F. et al. (2012). Giddens à la Carte ? Appraising Empirical Applications of Structuration Theory in Management and Organization Studies. *Journal of Political Power*, 5 (2), 239-264. DOI : [10.1080/2158379X.2012.698901](https://doi.org/10.1080/2158379X.2012.698901)
- Déom, E. et Mercier, J. (2001). L'équité salariale et les relations de travail : des logiques qui s'affrontent. *Recherches féministes*, 14 (1), 49-61. DOI : [10.7202/058124ar](https://doi.org/10.7202/058124ar)
- Déom, E. et Mercier, J. (1992). L'équité salariale et la comparaison des emplois. *Relations industrielles*, 47 (1). <http://nelson.cen.umontreal.ca/revue/ri/1992/v47/n1/050740ar.pdf>

Déom, E. (2004). Les recommandations du Groupe de travail fédéral sur l'équité salariale (2004) : une nouvelle approche à l'équité salariale ? Leçons pour le Québec. *Journée de l'équité salariale 2004*.

<http://www.ces.gouv.qc.ca/documents/equite2004/tdeom.pdf>

Descarries, F. (2004a). Exposé. CRDM (25 mai)

www.cdfia.net/outils/les_feminismes.pdf

Descarries, F. (2004b). Victoires incomplètes, avenir incertain : les enjeux du féminisme québécois. *Communication présentée dans le cadre de l'Université féministe d'été à l'Université Laval*.

http://sisyphe.org/imprimer.php3?id_article=1161

De Sève, M. (2011). L'intersectionnalité : féminisme enrichi ou cheval de troie ? *Labrys, études féministes*, juillet-décembre.

<http://www.tanianavarroswain.com.br/labrys/labrys20/franco/micheline.htm>

De Sève, M. (2005). Retour au débat sur deux valeurs de base du féminisme : l'égalité et l'équité. Dans *L'analyse différenciée selon les sexes. Approches gouvernementale et paragouvernementale*, (p. 98-99).

http://bv.cdeacf.ca/CF_PDF/2001_12_0054.pdf

Dortier, J.- F. et Zuber, M. (2000). La sociologie comme conscience de soi de la modernité. Entretien avec Anthony Giddens. *Sciences Humaines*, (84). Dans P. Cabin et J.-F. Dortier. *La sociologie. Histoire et idées* (p. 147-154). Paris : Presses universitaires de France.

Drolet, M. (2011). Pourquoi l'écart salarial entre les hommes et les femmes a-t-il diminué ? *L'emploi et le revenu en perspective*, printemps.

<http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2011001/pdf/11394-fra.pdf>.

Drolet, M. (2002a). Can the Workplace Explain Canadian Gender Pay Differentials ? *Canadian Public Policy-Analyse de Politiques*, XXVIII, supplément spécial, 41-63.

Drolet, M. (2002b). Écart salarial entre hommes et femmes. *Perspective*, Statistique-Canada, 75-001-XPF, 33-42.

Dumas, M. C. et Mayer, F. (1989). *L'équité salariale entre les femmes et les hommes. Un pouvoir à gagner*. Montréal : Éditions Du remue-ménage.

Dussault, G. (1987). *À travail équivalent, salaire égal : la portée de la revendication*.
Montréal : Institut de recherche appliquée sur le travail.

England, K. et Gad, G. (2002). Social Policy at Work ? Equality and Equity in Women's Paid Employment in Canada. *GeoJournal*, 56 (4), 281-294.
<http://link.springer.com/article/10.1023%2FA%3A1025989105680>

England, P. (1992). Segregation and the Pay Gap. Dans *Comparable worth. Theories and evidence*, (p. 1-44) N.Y.: Aldine de Gruyter

Equal Pay Task Force (2001). *Just Pay. A Report to the Equal Opportunities Commission*. Summary.
<http://www4.btwebworld.com/equalpaytaskforce/whatsnew/JustPayE.pdf>

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante – FCEI. (2008). Équité salariale dans les PME : Simplifier pour mieux appliquer ! *Mémoire sur le rapport du ministre du Travail de 2006 « La Loi sur l'équité salariale : un acquis à maintenir »*, présenté par la FCEI à la Commission de l'économie et du travail, Montréal, le 31 janvier 2008.
<http://www.assnat.qc.ca/es/travaux-parlementaires/commissions/CET/mandats/Mandat-4335/memoires-deposes.html>

Fédération des femmes du Québec – FFQ. (2008). La Loi sur l'équité salariale : un bilan onze années plus tard. Mémoire présenté à la Commission de l'économie et du travail sur le rapport du ministre du Travail de 2006 « La Loi sur l'équité salariale : un acquis à maintenir ». Montréal, janvier 2008.
<http://www.assnat.qc.ca/es/travaux-parlementaires/commissions/CET/mandats/Mandat-4335/memoires-deposes.html>

Fédération des infirmières et infirmiers du Québec – FIIQ. (2006). L'équité, toute l'équité, une victoire historique. *FIIQ en action*, 19 (4), juin 2006.
<http://www.fiqsante.qc.ca/fr/folders/publications/fiqenaction.html?page=1>

Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec – FTQ. (2008). *Mémoire sur le rapport du ministre du Travail de 2006 « La Loi sur l'équité salariale : un acquis à maintenir »*, présenté par la FTQ à la Commission de l'économie et du travail, Montréal, le 11 février 2008.
<http://www.assnat.qc.ca/es/travaux-parlementaires/commissions/CET/mandats/Mandat-4335/memoires-deposes.html>

Figart, D.- M. (2000). Equal Pay for Equal Work: The Role of Job Evaluation in an Evolving Social Norm. *Journal of Economic Issues*, 1-19. Récupéré de 132.208.246.237.

Fleurbaey, Marc. (2006). *Capitalisme ou démocratie ? L'alternative du XXI^e siècle*. Paris, Éditions Grasset.

Fontaine, J. et Hassenteufel, P. (2002). Quelle sociologie du changement dans l'action publique ? Retour au terrain et « refroidissement » théorique. Dans *To Change or not to Change ? Les changements de l'action publique à l'épreuve du terrain*, (p. 9-29). Paris : Presses universitaires de France.

Freund, E. (2003). Interview with Martha Nussbaum. *Ethique et économique/Ethics and Economics*, 1, 3. <http://ethique-economique.net>

Fortin, N. M. et Huberman, M. (2002). Occupation Gender Segregation and Women's Wages in Canada : An Historical Perspective. *Canadian Public Policy – Analyse de politiques*, 28 (1) numéro spécial
http://econpapers.repec.org/article/cppissued/v_3a28_3ay_3a2002_3ai_3as1_3ap_3a11-39.htm

Fraisse, G. (2006). Les contretemps de l'émancipation des femmes. Conférence d'ouverture. *Actes du Colloque Des femmes et du politique*, 8-14. Paris : Bibliothèque Centre Pompidou.
<http://editionsdelabibliotheque.bpi.fr/resources/titles/84240100429240/extras/Feminisme2.pdf>

Fraser, N. (2010). Pour une politique féministe à l'âge de la reconnaissance : approche bidimensionnelle et justice entre les sexes. Dans A. Bidet-Mordrel, *Les rapports sociaux de sexe* (p. 123-141). Paris : Presses universitaires de France.

- Fraser, N. (2005). *Qu'est-ce que la justice sociale? Reconnaissance et redistribution*. Trad. et introd. par E. Ferrarese. Paris : Éditions La Découverte.
- Fraser, N. (2003). Social Justice in the Age of Identity Politics : Redistribution, Recognition and Participation. Dans N. Fraser et A. Honneth (2003). *Redistribution or Recognition ? A Political-Philosophical Exchange* (p. 7-109). London : Verso; Frankfurt : Suhrkamp.
- Fraser, N. (1997). *Justice Interruptus : Critical Reflections on the Postsocialist Condition*. New York : Routledge.
- Fraser, N. et Honneth, A. (2003). *Redistribution or Recognition. A Political-Philosophical Exchange*. London : Verso.
- Gagnon, S. et Fadel, A.-M. (2008). Écarts de salaires entre les hommes et les femmes : aperçu des approches et indicateurs ayant cours au Québec. *Santé, Société et Solidarité*, (1), 141-144.
http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/oss_1634-8176_2008_num_7_1_1270
- Gagnon, S. (2005). Situation comparative des employés rémunérés au salaire minimum entre 1997 et 2004, selon diverses caractéristiques. *Flash-info*, 7-8.
www.stat.gouv.qc.ca.
- Gamel, C. (2010). Que faire de « l'approche par les capacités » ? Pour une lecture « rawlsienne » de l'apport de Sen. *GREQAM, Document de travail* no 2010-30
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00519630/document>
- Garon, M. et Bosset, P. (2001). *Le droit à l'égalité : des progrès remarquables, des inégalités persistantes – La Charte québécoise après 25 ans*.
www.cdpcj.qc.ca/publications/bilan_charte.pdf
- Gaucher, D. (1996). L'équité salariale. Une nouvelle perception du travail. *Le marché du travail*, 17, (9), 6-9 et 69-79.
- Gaucher, D. (1994). *L'équité salariale au Québec : révision du problème, résultats d'une enquête*. Études et recherches du ministère du Travail, Québec....Les Publications du Québec.

- Gauthier, J. et Rancourt, F. (2000). *Études de la qualité métrique de questionnaires utilisés en équité salariale*. Groupe de recherche et d'analyse en méthodologie en management. UQO, Département des sciences administratives.
- Giddens, A. (1987). *La constitution de la société*. (Trad. M. Audet) Paris, Presses universitaires de France. (Titre original: *Constitution of Society*, 1984)
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research ». *The Qualitative Report*, 8 (4) p. 597-607.
<http://www.nova.ed/sss/QR/QR8-4/golafshani.pdf>
- Goulet, N. (2006). Entrevue avec Madame Rosette Côté, présidente de la Commission de l'équité salariale. *Bulletin du CIAFT*, novembre.
www.ciaft.qc.ca/docs/Bulletin
- Gouvernement du Québec, Assemblée nationale, Commission permanente de l'économie et du travail. (25, 26 et 31 mars 2009). *Consultations particulières sur le projet de loi n° 25 - Loi modifiant la Loi sur l'équité salariale*. *Journal des débats*, 41, (2-4). <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/CET/mandats/Mandat-4727/index.html>
- Gouvernement du Québec, Assemblée nationale, Commission permanente de l'économie et du travail. (19, 20 et 26 février 2008). *Consultation générale sur le rapport du ministre du Travail sur la mise en oeuvre de la Loi sur l'équité salariale*. *Journal des débats*, 40 (21-23)
<http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/CET/mandats/Mandat-4335/index.html>
- Gouvernement du Québec, Assemblée Nationale, Commission permanente de l'économie et du travail. (24 novembre 2004). *Étude du projet de règlement sur l'équité salariale dans les entreprises où il n'existe pas de catégories d'emplois à prédominance masculine*, 38 (35). http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/cet-37-1/journal-debats/CET-041124.html#debut_journal
- Gouvernement du Québec, Assemblée Nationale, Commission permanente de l'économie et du travail. (11-12 février 2003). *Consultation générale sur le rapport sur la mise en oeuvre de la Loi sur l'équité salariale dans les entreprises de 10 à 49 personnes salariées*. *Journal des débats*, 37 (72).
<http://www.assnat.qc.ca/fra/Publications/debats/journal/cet/030211.htm>

Gouvernement du Québec, Assemblée nationale, Commission permanente des affaires sociales. (7, 12 et 14) et 19-21 novembre 1996). *Étude détaillée du projet de loi no 35. Journal des débats*, 35 (45-47) *Dépôt du rapport de commission. Journal des débats*, 35 (54-56)
<http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/cas-35-2/journal-debats/CAS-961107.html#961107003>

Gouvernement du Québec, Assemblée nationale, Commission permanente des affaires sociales. (21-22 août 1996). *Consultations particulières sur le projet de loi no 35. Journal des débats*, 36 (32-34)
<http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-35-35-2.html>

Gouvernement du Québec. Assemblée nationale, Commission permanente des affaires sociales. (6-8, 13, 15 février 1996). *Consultation générale sur l'avant-projet de loi sur l'équité salariale et modifiant certaines dispositions législatives. Version finale. Journal des débats*, 34 (34-39)
<http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/cas-35-1/journal-debats/CAS-960208.html>.

Grégoire, I. (2007). Les personnalités de l'année 2006. Des femmes en or!
L'actualité, 32 (1) 24-30.

Groupe de travail sur l'équité salariale. (2004). *L'équité salariale : Une nouvelle approche à un droit fondamental. Rapport final produit dans le cadre de l'examen de la législation sur l'équité salariale au Gouvernement du Canada*. Ottawa.
http://www.justice.gc.ca/fr/payeqsal/docs/PETF_final_report.pdf

Guay, J.-H. (1996). Le patronat québécois. La nouvelle alliance. *L'année politique au Québec 1995-1996*. http://www.pum.umontreal.ca/apqc/95_96/guay/guay.htm

Guba, E. G. et Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. Dans N.K. Denzin and Y. S. Lincoln (Eds). *Handbook of qualitative research*, p. 105-117. Thousand Oaks, CA: Sage.
<http://www.uncg.edu/hdf/facultystaff/Tudge/Guba%20&%20Lincoln%201994.pdf>

- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Education Resources Information Center Annual Review Paper*, 29, 75-91.
<http://link.springer.com/article/10.1007%2F02766777#page-1>
- Gunderson, Morley (2002). The Evolution and Mechanics of Pay Equity in Ontario. *Canadian Public Policy – Analyse de Politiques*, XXVIII, Supplément/numéro spécial, 117-131.
http://qed.econ.queensu.ca/pub/cpp/May2002/Gunderson_Chap.pdf
- Gunderson, M. et Lanoie, P. (1999). *Program Evaluation Criteria Applied to Pay Equity in Ontario*. Montréal, Cirano, 99s-38.
<http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/99s-38.pdf>
- Hallée, Y. (2011). *Les interactions des parties en comités d'équité salariale lors de l'établissement de programmes d'équité salariale : une étude de cas multiples*. Thèse présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval dans le cadre du programme de doctorat de relations industrielles pour l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.)
- Hallock, M. (2000). Pay Equity : Did It Work ? Dans Mary C. King ed. *Squaring Up: Policy Strategies to Raise Women's Income in the United States*. University of Michigan Press, 136-161.
- Hamel, J. (2000). De l'échantillon et de l'utilité de quelques mises au point. *Recherches qualitatives*, 21, 3-20.
http://revue.recherche-qualitative.qc.ca/edition_reguliere/numero21/21Hamel.pdf
- Hartmann, Heidi I. et Aaronson, Stephanie. (1994). Pay Equity and Women's Wage increases : success in the States, a model for the nation. *Duke Journal of Gender Law & Policy*, 1, 69-89.
- Honneth, A. (2002). Reconnaissance et justice. *Le Passant ordinaire*, (38)
<http://www.passant-ordinaire.com/revue/38-349.asp#>
- Industrie-Canada (2013). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*. Direction générale de la petite entreprise, août 2013.
https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/PSRPE-KSBS_Aout-August2013_fra.pdf

- Inspection générale des affaires sociales-IGAS. (2013). *La politique d'égalité professionnelle en France. Éléments de comparaison avec le Québec, la Belgique et la Suède*. France, rapport no 2013-001PRM2013-001P.
[http://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/RM2013-001P -
 egalite_professionnelle_DEF.pdf](http://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/RM2013-001P_-_egalite_professionnelle_DEF.pdf)
- Institut de la statistique du Québec. (2013). *État du marché du travail au Québec. Bilan de l'année 2012*. www.stat.gouv.qc.ca
- Institut de la statistique du Québec. (2010). *État du marché du travail. Bilan de l'année 2009*. Québec. www.stat.gouv.qc.ca
- Institut de la statistique du Québec. (2009). *Rémunération des salariés. Portrait des ajustements d'équité salariale dans l'administration québécoise et impact sur la comparaison de la rémunération de 2007*. Québec. www.stat.gouv.qc.ca
- Intersyndicale sur l'équité salariale dans le secteur public (2004). La CSN, la CSQ, la FIIQ et la FTQ demandent au Conseil du trésor de déposer ses engagements quant à la poursuite du dossier de l'équité salariale. *Communiqué de presse*, 10 mai 2004.
- Intersyndicale sur l'équité salariale dans le secteur public (2003). La présidente du Conseil du trésor gagne du temps sur le dos de l'équité salariale. *Communiqué*, 27 juin 2003.
- Intersyndicale sur l'équité salariale dans le secteur public (2003). Une rencontre décevante des syndicats avec le Conseil du trésor sur l'équité. *Communiqué de presse*, 30 mai 2003.
- Jaunet, A. et Chauvin, S. (2012) Représenter l'intersection. *Revue française de science politique*. 62, p. 5-20.
<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-science-politique-2012-1-p-5.htm>
- Julien, P.-A. (1997). *Les PME : Bilan et perspectives*. Groupe de recherche en économie et gestion des PME. Québec, Presses de l'Université Laval.
- Junter, A. et Sénac-Slawinski, R. (2011). La diversité : sans droit ni obligation. Dans F. Milewski et H. Périvier, *Les discriminations entre les femmes et les hommes*, p. 199-231. Paris : Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques.

- Kergoat, D. (2010). Le rapport social de sexe – de la reproduction des rapports sociaux à leur subversion. Dans Annie Bidet. (dir.): 60-75). *Les rapports sociaux de sexe* (p.60-75). Paris : Presses universitaires de France.
- Kergoat, D. (2000). Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe. Dans H. Hirata et al. *Dictionnaire critique du féminisme*, (p. 35-44) (2^e éd. aug.) Paris : Presses universitaires de France.
- Killingsworth, M. R. (2002). Comparable Worth and Pay Equity: Recent Developments in the United States. *Canadian Public Policy/Analyse de Politiques*, 28, S171-S186. URL: <http://www.jstor.org/stable/3552350>
- Knobloch, Ulrike (2002). Promoting women's capabilities : examining Nussbaum's capabilities approach, *Paper presentend at the capabilities conference*, St. Edmund's College, Cambridge, 9-10 septembre.
- Koubi, G. et Guglielmi, G. (dir.) (2000). *L'égalité des chances – Analyse, évolution, perspectives*. Paris : Éditions La Découverte.
- Krefting, L. (1990). Rigor in qualitative research : the assessment of trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*. 45 (3) 214-222.
[http://portal.limkokwing.net/modulemat/rigor%20in%20qualitative%20research%20trustworthiness%20test\(1\).pdf](http://portal.limkokwing.net/modulemat/rigor%20in%20qualitative%20research%20trustworthiness%20test(1).pdf)
- Kymlicka, W. (1999). *Les théories de la justice. Libéraux, utilitaristes, libertariens, marxistes, communautariens, féministes...* Traduit par Marc Saint-Upéry. Paris : Éditions Boréal/La Découverte. (Titre original : Contemporary Political Philosophy, 1990).
- Labrosse, A. (2013). Évolution du taux de salaire moyen au Québec, 2003-2012
http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01500FR_taux_salaire2001_2012H00F00.pdf
- Labrosse, A. (2013). *La présence syndicale au Québec en 2012*. Québec, ministère du Travail. www.travail.gouv.qc.ca/.../presence_syndicale/pres_synd2012.pdf
- Lamarche, L. (2006). La discrimination en emploi. Quels moyens faut-il prendre ? Peut-on faire du neuf avec du vieux ? 61^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval. (p. 173-183). Québec, Presses de l'Université Laval.

- Lanquetin, M.-T. (2009). Égalité, diversité et... discriminations multiples. *Travail, genre et sociétés*, (21), 91-106. DOI : [10.3917/tga.021.0091](https://doi.org/10.3917/tga.021.0091)
- Lascoumes, P. et Simard, L. (2011) L'action publique au prisme de ses instruments. *Revue française de science politique*, 61, 5-22. DOI : [10.3917/rfsp.611.0005](https://doi.org/10.3917/rfsp.611.0005)
- Lascoumes, P. et Le Galès, P. (2006). Instrument. Dans Boussaquet, Jacquot et Ravinet, 2006. *Dictionnaire des politiques publiques*, (p. 269-277). Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Laufer, J. (2009). L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ? *Travail, genre et sociétés* 1, (21). DOI : [10.3917/tgs.021.0029](https://doi.org/10.3917/tgs.021.0029)
- Legault, M.-J. (2013). *Équité en emploi - équité salariale*. Montréal : Presses de l'Université du Québec.
- Legault, M.-J. et Ouellette, M.-S. (2013) La mixité des unités d'accréditation au Québec. *Regards sur le travail*, 9 (2) 1-23. http://www.travail.gouv.qc.ca/publications/revue_regards_sur_le_travail/2013/volume_9_numero_2.html
- Legault, M.-J. (2010). La mixité en emploi au Québec... Dans l'angle mort chez les moins scolarisés ? *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail, REMEST*, 6 (1), 20-58. <http://www.reмест.ca>
- Léger Marketing (2004). *État de l'avancement des travaux relatifs à l'équité salariale dans les entreprises de 10 personnes salariées et plus*. Québec, Rapport d'étude remis à la Commission de l'équité salariale http://www.ces.gouv.qc.ca/documents/publications/sond_003.pdf
- Lemière, S. et Silvera, R. (2008). Les différentes facettes des inégalités de salaires entre hommes et femmes. Dans A. Cornet et J. Laufer (dir.) *Genre et Ressources humaines* (p 1-24). <http://rachelsilvera.org/articles/lemiere&silvera%20sal%20GRH.pdf>
- Lemière, S. (2006). Un salaire égal pour un emploi de valeur comparable. *Travail, genre et sociétés*, (15), 85-99.

- Lemière, S. et Silvera, R. (2010). *Comparer les emplois entre les femmes et les hommes. De nouvelles pistes vers l'égalité salariale*. Paris : La documentation française.
- Lemoigne, J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. Paris : Presses universitaires de France.
- Levine, L. (2004). The gender wage gap and pay equity : is comparable worth the next step ? *Report for Congress*.
http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1026&context=key_workplace
- Lewis, J. (2006). Quels moyens pour promouvoir quelle égalité des sexes ? *Revue française des affaires sociales* (1), 161-176. <http://www.cairn.info/revue-francaise-des-affaires-sociales-2006-1-page-161.htm>
- Maric, M. (1996). Égalité et équité: l'enjeu de la liberté. Amartya Sen face à John Rawls et à l'économie normative. *Revue française d'économie*, XI (3), 95-125.
<http://matisse.univ-paris1.fr/doc2/maric96.pdf>
- Mercat-Bruns, M. (2011). Égalité salariale, discriminations individuelles et systémiques. Un éclairage de la jurisprudence américaine. Dans F. Milewski et H. Périvier (dir.). *Les discriminations entre les femmes et les hommes*, (p. 117-138). Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Meulders, D., Plasman, R. et Rycx, F. (2005). Les inégalités salariales de genre : expliquer l'injustifiable ou justifier l'inexplicable. *Reflets et Perspectives*, XLIII (2), 95-107. http://homepages.ulb.ac.be/~frycx/papers/Reflets_3.pdf
- Meurs, D. et Ponthieux, S. (2005). Écarts de salaire. Dans M. Maruani, *Femmes, genre et société. L'état des savoirs* (p. 256-264). Paris : Éditions La Découverte.
- Meurs, D. et Ponthieux, S. (2000). Une mesure de la discrimination dans l'écart de salaire entre hommes et femmes. *Économie et Statistique*, (337-338) – 7/8 : 135-158. http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/es337g.pdf
- Miles, Matthew B. et Huberman, A. Michael. (2003). *Analyse des données qualitatives*. 2^{ème} éd. Traduction par Martine Hlady Rispal, Bruxelles, De Boeck Université.

- Milewski, F. et Périvier, H. (2011). *Les discriminations entre les femmes et les hommes*. Paris, Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques.
- Ministère du travail. (2007). *Bilan des relations de travail 2006*. Québec, Direction des études et des politiques.
http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/relations_travail/bilan/bilanrt2006.pdf
- Mongeau, N. (2014). Dans les entreprises de 200 employés et plus, les femmes professionnelles sont en moyenne moins bien rémunérées que les hommes. Institut de la statistique du Québec. www.stat.gouv.qc.ca
- Mouzelis, N. (1989). Restructuring Structuration Theory. *The Sociological Review* 37 (4) p. 613-635. DOI: [10.1111/j.1467-954X.1989.tb00047](https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1989.tb00047)
- Mucchielli, A. (2005). Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains. *Recherches Qualitatives. Hors Série* (1), 7-40.
- Mucchielli, A. (dir.) (2004). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines* (2^e éd.). Paris, Éditions Armand Colin
- Muller, Pierre. (2013, 1990). *Les politiques publiques*. 10^e éd. mise à jour, Paris : Presses universitaires de France.
- Muller, Pierre. (2005). Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique. Structures, acteurs et cadres cognitifs. *Revue française de science politique*, 55 (1), 155-187.
- Nadeau, C. (2007). *Justice et démocratie. Une introduction à la philosophie politique*. Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- National Women's Law Center (2014). The Lilly Ledbetter Act Five Years Later – A Law that Works. <http://www.nwlc.org>
- National Women's Law Center (2011) The Lilly Ledbetter Act of 2009: Emerging Issues. <http://www.nwlc.org>

- New JNCHES Equality Working Group. (2011). *The Gender Pay Gap – A Literature Review*. The Educational Institute of Scotland.
[new_jnches_equality_working_group_overview_report.pdf](#)
- Nizet, J. (2007). *La sociologie de Anthony Giddens*. Paris, Éd. La Découverte.
- Nussbaum, M.-C. (2012). *Capabilités. Comment créer les conditions d'un monde plus juste*. Trad. S. Chavel. Paris, Éditions Flammarion. (Titre original : *Creating capabilities: the human development approach* 2011).
- Nussbaum, M.- C. (2008). *Femmes et développement humain, l'approche par les capabilités*, trad. C. Chapelain, Paris : Éditions Des Femmes. (Titre original : *Women and Human Development*, 2000).
- Nussbaum, M.- C. (2003). Capabilities as Fundamental Entitlements. *Sen and Social Justice. Conférence sur l'oeuvre de Sen* présentée à l'Université de Bielefeld, Allemagne, juin. *Feminist Economics*, 9 (2-3), p. 39-41.
[http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catgenyeco/Materiales/2011-08-10%20M6%20-%20Nussbaum\(2003\)CapabilitiesAsFundamental.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catgenyeco/Materiales/2011-08-10%20M6%20-%20Nussbaum(2003)CapabilitiesAsFundamental.pdf)
- Nussbaum, M. (2002). Beyond the Social Contract : Toward Global Justice. *The Tanner Lectures on Human Values*, 2-3.
http://www.rrojasdatabank.info/nussbaum_2003.pdf
- OCDE. (2012). *Inégalités hommes-femmes. Il est temps d'agir*. Editions OCDE.
[DOI:10.1787/9789264179660](https://doi.org/10.1787/9789264179660)
- Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) (2001). Communiqué du 6 septembre 2001 <http://www.portailrh.org/presse/fiche.aspx?p=240742>
- Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) (2000). Communiqué du 14 novembre 2000 –
<http://www.portailrh.org/presse/fiche.aspx?p=240744>.
- Okin, S.-M. (2008). *Justice, genre et famille*. Trad. L. Thiaw-Po-Une. Paris, Éditions Flammarion. (Titre original : *Justice, Gender and the Family*, 1989).
- Paillé, P. (2011). Les conditions de l'analyse qualitative. *SociologieS* [En ligne], La recherche en actes, Champs de recherche et enjeux de terrain, URL :
<http://sociologies.revues.org/3557>

- Perez, Y.- A. (2008). « La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain », *Humanisme et Entreprise* 3 (288), 101-113
URL : www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2008-3-page-101.htm
- Périvier, H. (2012). La division sexuée du travail et l'émancipation des femmes sont-elles compatibles ? Forum. Revue théorique éditée par FO (2).
<http://www.revueforum.fr/2012/01/>
- Perret, B. (2003). Indicateurs sociaux et théorie sociale. L'introuvable fondement théorique de l'évaluation du bien-être social. *Revue du Mauss*, (1), 261-275.
DOI : [10.3917/rdm.021.0261](https://doi.org/10.3917/rdm.021.0261)
- Ponthieux, S. et Meurs, D. (2004). Les écarts de salaires entre les femmes et les hommes en Europe. Effets de structures ou discrimination ? *Revue de l'OFCE*, (90), 153-193. <http://www.ofce.sciences-po.fr/pdf/revue/6-90.pdf>
- Putzl, H. et Treib, O. (2007). Implementing Public Policy. Dans F. Fisher, G. Miller et M.S. Sidney (2007). *Handbook of Public Policy Analysis. Theory, Politics and Methods*, p. 89-104. CRC Press.
- Rawls, J. (2004). *La justice comme équité. Une reformulation de la Théorie de la justice*. Trad. B. Guillarme. Paris, Éditions Boréal. (Titre original : *Justice as Fairness : A Restatement*, 2001).
- Rawls, J. (1993). *Justice et démocratie*. (Trad. C. Audard). Paris : Éditions du Seuil.
- Rawls, J. (1987). *Théorie de la justice*. Trad. C. Audard. Paris : Éditions du Seuil. (Titre original : *A Theory of Justice*, 1971).
- Révillard, A. (2013). Les instruments d'une politique de changement social: information juridique et communication dans les politiques d'égalité. Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques. *LIEPP Working Paper*, (16). www.sciencespo.fr/liepp
- Robeyns, I. (2003a). Sen's capability approach and gender inequality : selecting relevant capabilities. *Feminist Economics*, 9 (2/3), 61-92.
<http://csde.washington.edu/~scurran/files/readings/April28/recommended/SelectingRelevantCapabilities.pdf>

- Robeyns, I. (2003b). Is Nancy Fraser's Critique of Theories of Distributive Justice Justified ? *Constellations*, 10 (4). DOI: [10.1046/j.1351-0487.2003.00352.x](https://doi.org/10.1046/j.1351-0487.2003.00352.x)
- Robinson, D. (1998). Les rémunérations comparées des hommes et des femmes au niveau des professions. *Revue internationale du Travail*, 137 (1), 3-36.
- Rojot, J. (2000). La théorie de la structuration chez Anthony Giddens. Dans D. Autissier et F. Wacheux. *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, chapitre 2. Paris : Éditions L'Harmattan.
- Rose, R. (2013). *Les femmes et le marché du travail au Québec: portrait statistique. Résumé*. Montréal, Comité consultatif Femmes en développement de la main-d'œuvre.
- Rodgers, J. et Rubery, J. (2003). Perspectives. Le salaire minimum, instrument de lutte contre la discrimination et de promotion de l'égalité. *Revue internationale du Travail*, 142 (4) 589-604.
- Ryan, E. M. (1984). Comparable Worth : A Necessary Vehicle for Pay Equity. *Marquette Law Review*, 68 (1) 93-129.
<http://scholarship.law.marquette.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1887&context=mulr>
- Sabourin, D. et David McNeil, J. (1997). La Loi sur l'équité salariale : analyse critique et enjeux. Dans *Développements récents en droit du travail*, Service de la formation permanente du Barreau du Québec, Les Éditions Yvon Blais Inc.
- Scott, J. (2002). L'énigme de l'égalité. *Cahiers du genre*, (33), 17-41.
- Sen, A. (2010). *L'idée de justice*. (Trad. P. Chemla). Paris : Flammarion. (Titre original : The Idea of Justice, 2009)
- Sen, A. (2000). *Repenser l'inégalité*. (Trad. P. Chemla). Paris : Éditions du Seuil. (Titre original : Inequality Reexamined, 1992).
- Sen, A. (1993). *Ethique et économie*. (Trad. S. Manat). Paris : Presses universitaires de France. (Titre original : Ethics and Economics, 1987)

- Steinberg, R.- J. (1999). Emotional Labor in Job Evaluation : Redesigning Compensation Practices. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561, 143-157. <http://ann.sagepub.com/content/561/1/143>
- Steinberg, R.- J. (1990). Social Construction of Skill : Gender, Power, and Comparable Worth. Dans D. Kelly Weisberg (ed.). *Applications of Feminist Legal Theory to Women's Lives. Sex, Violence, Work and Reproduction* (p. 710-723).
- Stratigaki, M. (2008). La politique du recul. De l'intégration de l'égalité des sexes à l'intégration de l'égalité pour tous. *Cahiers du Genre*, (44), 1-23.
- Taylor, Charles (1992). *Multiculturalisme. Différence et démocratie*. Paris : Éditions. Flammarion.
- Terestchenko, M. (2010). Amartya Sen et l'idée de justice. <http://michel-terestchenko.blogspot.ca/2010/03/amartya-sen-lidee-de-justice.html>
- Thériault, R. et St-Onge, S. (2000). *La gestion de la rémunération. Théorie et pratique*. Montréal, Éd. Gaétan Morin.
- Tomei, M. (2003). Sur les notions de discrimination et d'égalité au travail ». *Revue internationale du Travail*, 142, (4), 436-452.
- Tourangeau, S. (2005) Les discours sur l'équité salariale au Québec: enjeux politique et théorique. Thèse soumise à la Faculté des études supérieures et postdoctorales dans le cadre des exigences du programme de maîtrise en sociologie à l'Université d'Ottawa.
- Tremblay, D.- G. (2002). Les femmes sur le marché du travail au Québec et au Canada. *Travail, Genre et Sociétés*, (8), 193-209.
- Varikas, E. (2004). Égalité. Dans H. Hirata et al. *Dictionnaire critique du féminisme*, p. 54-60 (2^e éd. augmentée) Paris : Presses universitaires de France.
- Vecerina, C. (2005). Analyse des ajustements relatifs à l'équité salariale. *Flash-Info*, 6 (3) juin, Institut de la statistique du Québec. www.stat.gouv.qc.ca

- Vincent, C. (2013). *Pourquoi les femmes gagnent-elles moins que les hommes ? Synthèse de connaissances tirées de microdonnées canadiennes*. Réseau canadien des centres de données de recherche.
www.rdc-cdr.ca/sites/default/files/synthese_carole_vincent_final.pdf
- Walzer, M. (1997). *Sphères de justice – Une défense du pluralisme et de l'égalité*. Éditions du Seuil. (Trad.P. Engel). (Titre original : *Spheres Of Justice: A Defense Of Pluralism And Equality* 1983 ,
- Watkins, B. (1994). Legislative Commission on the Economic Status of Women (1994). *Pay Equity. The Minnesota Experience*. (5th ed.) Récupéré de:
www.commissions.leg.state.mn.us/lcesw
- Weiner, N. (2002). « Effective Redress of Pay Inequities ». *Canadian Public Policy – Analyse de Politiques*, XXVIII, no spécial 1, 5113.
http://qed.econ.queensu.ca/pub/cpp/May2002/Weiner_chap.pdf
- Whittington, R. (1992). Putting Giddens into action : social systems and managerial agency. *Journal of Management Studies* 29 (6), 693-708.
 DOI: [10.1111/j.1467-6486.1992.tb00685.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00685.x)
- Wuhl, S. (2002). *L'égalité. Nouveaux débats. Rawls et Walzer : les principes face aux pratiques*. Paris : Presses universitaires de France.
- Yin, R.-K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. (4th ed.) Applied Social Research, 5. Sage Publications.
- Jurisprudence relative à la Loi sur l'équité salariale**
- Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux et als. c. Procureur général du Québec et als, no dossier 200-17-011532-090
 Juge Edouard Martin, le 22 janvier 2014.
- Syndicat du personnel technique et professionnel de la Société des alcools du Québec (SPTP) c. Société des alcools du Québec, 2011 QCCA 1642 (Cour D'appel, 15 septembre 2011. 500-09-08989-087 (500-17-032563-069). Juges M.-F. Birch et al., 15 septembre 2011.

Société des alcools du Québec c. Commission des relations du travail (Cour supérieure), 29 juillet 2008. 2008 QCCS 3501. 500-17-032563-069. Juge Sophie Picard, 29 juillet 2008.

Commission des relations de travail, dossier no 221536 – Référence : 2006 QCCRT 0357, le 10 juillet 2006. Commissaire Jacques Vignola, le 10 juillet 2006.

Syndicat de la fonction publique du Québec inc. c. Québec (Procureur général), 2004, CanLII 656 (QC CS). Juge Carole Julien, le 9 janvier 2004

Législations

Loi sur l'équité salariale. (2013). L.R.Q. c. E-12.001. Québec, Les Publications du Québec.
<http://www.ces.gouv.qc.ca/documents/publications/francais.pdf>

Charte des droits et libertés de la personne. LRQ c C-12.
http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_12/C12.HTM

The Equal Opportunities Act – SFS 1991-
http://www.iwraw-ap.org/resources/pdf/GE_Sweden1.pdf

Canada. Loi sur l'équité dans la rémunération du secteur public.
<http://lois-laws.justice.gc.ca>.

Ontario. Loi sur l'équité salariale (L.O. 1993, chapitre 4).
http://www.payequity.gov.on.ca/fr/about/the_act.php

United Kingdom Equality Act 2006
http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/3/pdfs/ukpga_20060003_en.pdf

United Kingdom Equality Act 2010
http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/15/pdfs/ukpga_20100015_en.pdf

United Kingdom Code of Practice
http://www.equalityhumanrights.com/uploaded_files/EqualityAct/employercode.pdf